Der Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde

an der

Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät

der

Friedrich-Wilhelms-Universität zu Berlin

von

Diplom-Kaufmann Günter Fabisch
aus Hindenburg O/S.

❖

Tag der mündlichen Prüfung 29. 6. 1938.
Tag der Promotion 28. 7. 1939.

Druck: F. Hessenland, Stettin.

Dekan: Prof. Dr. Hans Weigmann.

1. Berichterstatter: Geheimrat Prof. Dr. Bosenick.

2. Berichterstatter: Prof. Dr. Freiherr von Stackelberg.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Meinen lieben Eltern

Inhalt

Seite

Literatur 5
Vorwort 9

1. Abschnitt.

Theorie des Betriebsvergleiches und Vorbedingungen zu seiner Durchführung

I. Der Begriff des Betriebsvergleiches 10
II. Untersuchungen über das Wesen handwerklicher Bäckereibetriebe .. 12
III. Die Notwendigkeit des Betriebsvergleiches im Bäckerhandwerk 14
IV. Die Aufgaben des Betriebsvergleiches im Bäckerhandwerk 17
V. Die Vergleichsstelle 23
VI. Der Betriebsvergleichsbogen 23
VII. Die Einfache Buchführung für das Bäckerhandwerk 27
VIII. Die Komplettbuchführung 33

2. Abschnitt.

Für das Bäckerhandwerk bedeutende Richtzahlen und Relationen

I. Methodisches 34
II. Untersuchungen über den Einfluß des Standortes auf Kosten und Erfolg 35
III. Untersuchungen zur Erkenntnis der Betriebsstruktur
1. Grundsätzliches 42
2. Betriebsgröße, Vermögen und Kapital
a) Höhe und Zusammensetzung des Gesamtkapitals 43
b) Der Betriebsvergleich als Instrument der Prüfung der Kreditfähigkeit 48
aa) $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Fremdkapital}}$ 49
bb) Die Liquidität 50
cc) Der Lagerumschlag 50
dd) Der Kreditorenumschlag 52
ee) Der Gewinn 53
3. Kapazität und Beschäftigungsgrad 53
IV. Untersuchungen über die Betriebsgebarung
1. Grundsätzliches 58
2. Der Kostenartenvergleich 59
3. Der Kostenstellenvergleich 64
4. Der Kalkulationsvergleich 65
5. Der fertigungstechnische Vergleich 65
6. Der Vergleich wirtschaftlicher und technischer Sondergrößen 69

Anhang.

Die Durchführung der vom Verfasser gemachten Erhebungen und die dabei gesammelten Erfahrungen 74
Betriebsvergleichsbogen 77
Das Spaltenbuch 79
Die Unkostengliederung 80
Übersicht 11 81
Übersicht 17 82
Lebenslauf

Literatur

A. Allgemeine Literatur:

Barth, Friedrich: Kosten und Kostenrechnung in der deutschen Getreidemüllerei. Diss. München 1937.

Brinkmeyer, Aloys: Die Preisgestaltung auf dem Brotmarkt. Berlin 1930.

Bucerius, Walter: Grundlagen der rationellen Betriebsführung. Karlsruhe 1924.

" " Die technische Führung des Handwerksbetriebes. Karlsruhe 1934.

Droescher, Helmut: Die wirtschaftliche Gemeinschaftsarbeit im Handwerk. Stuttgart 1933.

Enquete-Ausschuß: III. Unterausschuß. 8. Arbeitsgruppe (Handwerk). Bd. I und III. Berlin 1930.

Gerstner, Paul: Bilanzanalyse. Berlin-Leipzig 1925.

Hartmann, Karl: Neues Handwerksrecht II und III. Berlin 1936.

Henzel, Fritz: Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung. Berlin 1931.

Junker: Eindeutige Abgrenzung zwischen Handwerks- und Fabrikbetrieb unter Anwendung eines allgemeingültigen Systems von Grund-, Leit- und Lehrsätzen. Diss. Göttingen 1935.

Leitner, Friedrich: Wirtschaftslehre der Unternehmung. Berlin-Leipzig 1926.

" " Die Kontrolle der kaufmännischen Unternehmung. Frankfurt a. M. 1934.

Meusch, Wolfgang: Das Handwerk im geltenden Recht unter Berücksichtigung des Handwerksbetriebes. Diss. Göttingen 1937.

Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Berlin-Leipzig 1932.

Müller, Erich: Das deutsche Bäckerhandwerk. Diss. Berlin 1938.

Rößle, Franz: Einfache Buchführung für Handwerksbetriebe.

" " Anleitung zur Anlage und Führung einer einfachen Buchhaltung (Deutsches Handwerksinstitut: Schriften des Deutschen Handwerksinstituts Nr. 6). Berlin 1936.

Rößle, Karl: Die kaufmännische Führung des Handwerksbetriebes I. Bd. Karlsruhe 1935.

" " Grundzüge der handwerklichen Selbstkostenberechnung. Karlsruhe 1924.

Sandig, Kurt: Finanzierung und Fremdkapital. Stuttgart 1930.

Sellien, Helmut: Das Finanzierungsproblem. Wiesbaden 1935.

Sieber, Eugen H.: Objekt und Betrachtung der Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1931.

Schmalenbach, Eugen: Dynamische Bilanz. 5. Auflage. 1931.
Schmidt, F.: Die organische Tageswertbilanz. Leipzig 1929.
Wagenführ, Rolf: Kriegswirtschaft. Berlin 1935.
Zizek, Franz: Grundriß der Statistik. München-Leipzig 1921.

B. **Spezielle Literatur über den Betriebsvergleich:**

Bosse, Hermann: Betriebsvergleich in der Deutschen Gemüse- und Obst-Konserven-Industrie. Diss. Frankfurt a. M. 1934.
Hauck, Wilhelm: Der Betriebsvergleich. Lehr- und Handbuch des Betriebsvergleiches für Theorie und Praxis. Bühl 1933.
Hermann, Imre: Wegweiser für Betriebsstatistik und Betriebsvergleich. (Wegweiser für Wirtschaftsprüfer, Bd. IV). Berlin-Leipzig 1933.
Krafft, Wilhelm: Erfolgskontrolle mittels Betriebsvergleich. Nürnberg 1933.
Schmaltz, Kurt: Betriebsanalyse. Stuttgart 1929.
Schnettler, Albert: Der Betriebsvergleich. Grundlagen. Technik und Anwendung zwischenbetrieblicher Vergleiche. Stuttgart 1934.
Trautmann, Walter: Industrielle Normalerfolgsrechnung. Der zwischenbetriebliche Vergleich als Aufgabe betriebswirtschaftlicher Gemeinschaftsarbeit. Berlin-Wien 1931.
Weigmann, Walter: Grundlagen des Betriebsvergleichs. Stuttgart 1922.

C. **Beiträge und Aufsätze über den Betriebsvergleich:**

Brinkmann: Der heutige Stand des Betriebsvergleiches und die Mitwirkung des Wirtschaftsprüfers bei seiner Durchführung. WT. 1937.
Goetze: Betriebsvergleich und Marktordnung. Die nationale Wirtschaft. 1936.
Henzel: Die Bilanz als Grundlage des Betriebsvergleichs. Beitrag in der Festschrift für Prof. Jul. Ziegler, Wien: „Die Bilanzen der Unternehmungen." Berlin 1933.
Krafft: Betriebsvergleich mittels Konstitutionsziffern oder Wirtschaftsziffern? ZfHwHp. 1933.
Kratz: Die Auswertung von Betriebsvergleichen und Kennzeichen bei wirtschaftlichen und steuerlichen Betriebsprüfungen. WT. 1935.
Lehmann: Betriebsvergleich und Sozialpolitik. Die Deutsche Volkswirtschaft. 1937.
Lohmann: Budget und Betriebsvergleich als Mittel zur Bekämpfung der Elastizitätskrise. ZfB. 1931.
Schmidt, H.: Betriebsabrechnung, Kontenplan und Zahlenreihen. ZfHwHp. 1937.
Schulz-Mehrin: Grundlagen und Durchführung von Betriebsvergleichen. 1927.

Schulz-Mehrin:	Betriebsvergleiche. 1927.
" "	Der Betriebsvergleich im Maschinenbau. VDMA.-Druckschriften 1930.
" "	Betriebsuntersuchungen mit Hilfe des Betriebsvergleichs. WT. 1935.
Thieß:	Der Betriebsvergleich bei Monopolunternehmungen. ZfB. 1935.
Thoms:	Der Betriebsvergleich als Mittel der Betriebsführung. WP. 2. Jahrg.
Tiburtius:	Der Betriebsvergleich im Großhandel. WD. 1937.
Weber:	Neue Gesichtspunkte für den Betriebs- und Zeitvergleich. ZfHwHp. 1932.
Weigmann, Walter	Betriebsvergleich in Theorie und Praxis. ZfO. 1933.
Wirtz:	Betriebskontrolle, Betriebsvergleich, Branchenvergleich. BR. 1929.

D. Spezielle Literatur über das Bäckerhandwerk:

Albrecht, Werner	Die betriebswirtschaftliche Struktur des Bäckerhandwerks. Halle 1935.
Arnold, Philipp:	Das Münchener Bäckergewerbe. Stuttgart 1895.
Deierling:	Die wechselnde Kapitalinvestierung mit besonderer Berücksichtigung des Bäckerhandwerks. Heidelberg 1935.
Fornet, Artur:	Die Theorie der praktischen Brot- und Mehlbereitung. Berlin 1929.
Hammer, Karl:	Organisations- und Kalkulationsprobleme im Bäckergewerbe. Bochum 1928.
Moß:	Unser Backofen. Vom Backofen bis zum selbsttätigen Backofen. Stuttgart-Cannstatt 1926.
Reichsinnungsverband des Bäckerhandwerks:	Die Einfache Buchführung für das Bäckerhandwerk. Berlin 1937.
"	Statistik des deutschen Bäckerhandwerks. Berlin 1936.
Straffen:	Das Bäckereigewerbe im Ruhrkohlenindustriegebiet. Heidelberg 1911.

E. Periodika, Zeitschriften, Zeitungen:

Automobiltechnisches Jahrbuch 1937.

Jahrbuch des deutschen Bäckerhandwerks. 1937 und 1938.

Ministerialblatt für Wirtschaft. 1936 und 1937.

Reichsgesetzblatt 1936 und 1937.

Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW.) - Veröffentlichungen: Nr. 80 Kostenaufbau, Kostensenkung, Preisgestaltung (März-Tagung 1932). Nr. 101 Größere Wirtschaftlichkeit durch geordnetes Rechnungswesen und Betriebsuntersuchungen. Leipzig 1937.

Reichsverband des Deutschen Handwerks. Die Entwicklung der Frage „Fabrik und Handwerk in Schrifttum und Rechtsprechung". Denkschrift des Deutschen Handwerks- und Gewerbekammertages. Hannover 1926.

Schriften des Instituts für Konjunkturforschung Nr. 1/2 1939.

Statistisches Reichsamt: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich. 1936.

" Einzelschrift Nr. 28 (1934). Die Besteuerung gewerblicher Unternehmungen und ihre betriebswirtschaftlichen Grundlagen.

" Einzelschrift Nr. 30. Betriebsstruktur und Besteuerung im Einzelhandel und Handwerk. Eine Sammlung von Richtzahlen. Berlin 1935.

" Einzelschrift Nr. 34. Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung im Handwerk. Eine Sammlung von Richtzahlen. Berlin 1937.

Reichsstand des Deutschen Handwerks. Monatliche Handwerksberichterstattung. 1937.

Wirtschaft und Statistik. Jahrgang 1937.

Annalen der Betriebswirtschaft II, 4.

Betriebswirtschaftliche Rundschau 1928. 1929 (BR.).

Deutsches Handwerk. 1937.

Die Betriebswirtschaft. 1932, 1933, 1937 (ZfHwHp.).

Die Deutsche Volkswirtschaft. 1937.

Die nationale Wirtschaft. 1936 und 1937.

Der Wirtschaftsprüfer. 2. Jahrgang (WP.).

Der Wirtschaftstreuhänder. 1935, 1937 (WT.).

Germania-Mitteilungen. 1936, 1937.

Mehl und Brot, herausgegeben von der Fachgruppe Brotindustrie. 1936 und 1937.

Weckruf, Amtliches Verkündungsblatt des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks. Jahrgang 1937 und 1938 (bis Februar).

Wirtschaftsdienst. 1937 (WD.).

Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 1931, 1935 (ZfB.).

Zeitschrift für Organisation. 1933 (ZfO.).

Zeitschrift des Vereins Deutscher Maschinenbau-Anstalten. Jahrgang bis 1930 (VDMA.).

Deutsche Allgemeine Handwerkszeitung. 1936, 1937.

Rheinische Bäckerzeitung. 1936.

Völkischer Beobachter.

Frankfurter Zeitung.

Auskünfte von Bezirksstellen des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks, der Fachschaft „Bäcker" in der Deutschen Arbeitsfront und des Reichsstandes des Deutschen Handwerks.

Vorwort

Ziel dieser Arbeit ist, beim Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk auftretende Probleme darzustellen, Vorschläge für die Durchführung eines Betriebsvergleiches zu machen und eine Auswertung von Richtzahlen vorzunehmen. Damit wird ohne Zweifel ein doppelt schwieriges Gebiet beschritten, denn:

1. Im Vergleich zum Schrifttum über andere Wirtschaftszweige besteht über das Bäckerhandwerk nur wenig Literatur, was um so bedauernswerter ist, als das Bäckerhandwerk im Rahmen der deutschen Volkswirtschaft eine bedeutende Stellung einnimmt: es zählt rund 109 000 Betriebe mit rund 400 000 beschäftigten Personen, und der Gesamtumsatz der handwerklichen Bäckereien beträgt nach den Angaben des Jahrbuchs des deutschen Bäckerhandwerks 1938 2,65 Milliarden Reichsmark.

2. Berücksichtigt man das bisher unentwickelte Rechnungswesen handwerklicher Bäckereien, die innerhalb einzelner Gebiete Deutschlands schwankende Qualität des Rohstoffes Mehl und die auf Grund der Umsatzstruktur bedingte Kompliziertheit des Kostengefüges, so werden die Zweifel einzelner Kreise über den Wert eines Betriebsvergleiches im Bäckerhandwerk verständlich.

Der Verfasser hat sich die Aufgabe gestellt, zu zeigen, welche Vergleichsmöglichkeiten trotz bestehender Schwierigkeiten vorhanden sind und welche Erkenntnisse durch Auswertung des Vergleichsmaterials gewonnen werden können. Es war dabei notwendig, die Voraussetzungen zur Durchführung eines Betriebsvergleiches im Bäckerhandwerk eingehend darzustellen sowie bereits veröffentlichte Richtzahlen über Betriebsmerkmale des Bäckerhandwerks heranzuziehen.

Darüber hinaus wandte sich der Verfasser mit Hilfe eines Fragebogens an eine Reihe von Betrieben, die ihm von den Bezirksstellen des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks wegen ihrer ordnungsmäßig geführten Bücher empfohlen wurden. Ihre Angaben beziehen sich ausschließlich auf das Jahr 1937, wodurch eine einheitliche Vergleichsbasis hinsichtlich des Zeitabschnittes gegeben ist. Um standortsbedingte Unterschiede von Kosten und Preisen untersuchen zu können, wurden sie aus allen Teilen des Reiches ausgewählt. In den Fällen, in denen das vorhandene Material nicht dazu ausreichte, die Fülle der Aufgaben des Betriebsvergleiches im Bäckerhandwerk an praktischen Beispielen erläutern zu können, wurden Wege aufgezeigt, in welcher Form bei künftig vorzunehmenden Betriebsvergleichen zu verfahren ist.

1. Abschnitt

Theorie des Betriebsvergleiches und Vorbedingungen zu seiner Durchführung

I. Der Begriff des Betriebsvergleiches

Die Hauptaufgabe des ersten Vierjahresplanes bestand auf wirtschaftlichem Gebiet in der Beseitigung der Arbeitslosigkeit, und das Interesse aller beteiligten Stellen war damals auf das Problem der Wirtschaftsbelebung gelenkt. Heute dagegen, wo die Erwerbslosigkeit überwunden und der Neubau der deutschen Wirtschaft auf organisatorischem Gebiet als vollendet anzusehen ist, kommt es darauf an, fachliche Einzelfragen zu lösen und die Leistungen der Gesamtwirtschaft sowie aller Einzelbetriebe zu steigern. Für Betriebsführer sowie für übergeordnete wirtschaftliche Verbände, Vereinigungen und Organisationen entsteht daraus die Pflicht, alle technischen und wirtschaftlichen Maßnahmen zu treffen, die diesen Zielen dienen.

In diesem Zusammenhang ist neben der Einführung einer geordneten Buchführung und Kalkulation ein ständiges Messen und Vergleichen von Wert- und Mengengrößen notwendig. Das Vergleichen kann außer einem Vergleich von Soll- und Istziffern einmal darin bestehen, daß die aus dem Rechnungswesen des Betriebes gewonnenen Zahlen von Periode zu Periode beobachtet werden, zum anderen darin, daß die Ergebnisse mehrerer Betriebe miteinander verglichen und in Beziehung gesetzt werden. Schmalenbach kennzeichnet diese beiden Möglichkeiten wie folgt: „Wenn wir innerhalb eines Betriebes Zahlen verschiedener Perioden miteinander vergleichen, so treiben wir ‚Zeitvergleich'; wenn wir die Zahlen verschiedener Betriebe für gleiche oder verschiedene Perioden miteinander vergleichen, so treiben wir ‚Betriebsvergleich'." [1])

Ein Vergleichen von Betrieben für verschiedene Perioden wird aber von Schmalenbach mit Recht als ein Notbehelf bezeichnet; ein solcher Vergleich wird m. E. schon deshalb zu keinem brauchbaren Ergebnis führen, weil die Zahlen verschiedener Betriebe zu verschiedenen Zeitabschnitten inhaltlich nur selten übereinstimmen (Umsatzwandlung, Wertschwankungen usw.). Es ist beispielsweise unmöglich, die Zahlen eines Bäckereibetriebes aus dem Jahre 1936 mit denen eines anderen Betriebes aus dem Jahre 1937 miteinander zu vergleichen; Änderungen der Mehlqualität und damit verbunden eine andere Brotausbeute sind nur einige von den Faktoren, die das Bild von 1937 gegenüber dem von 1936 als unsicher erscheinen lassen. Wesentlich für einen Vergleich mehrerer Betriebe ist daher eine gleiche

[1]) Schmalenbach, Dynamische Bilanz. 1931. 5. Aufl. S. 333.

Zeitgrundlage. „Für den Betriebsvergleich gilt ..., was für alle Vergleiche gilt; nur Vergleichbares kann verglichen werden"[1]; dies ist beachtlich für einen Betriebsvergleich, bei dem Zahlengrößen eines Zeitraumes oder eines Zeitpunktes oder technische Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt werden. Unwesentlich dagegen für den Begriff des Betriebsvergleiches ist es, ob der Betriebsvergleich nur einmal oder von Zeit zu Zeit durchgeführt wird, und ob die Stelle, die die Durchführung des Betriebsvergleiches übernimmt, privater oder öffentlicher Natur ist.

Bei einer Betrachtung der Auffassung maßgeblicher Autoren über das Wesen des Betriebsvergleiches geht hervor, daß ein Betriebsvergleich in erster Linie Unterlage für die Beurteilung der Verhältnisse in den Betrieben und damit Hilfsmittel für wirtschaftlich vernünftiges Handeln sein soll. Weigmann sagt dazu: „Es gilt somit für die Betriebswirtschaft, die Eigenverhältnisse durch Vergleich mit der Konkurrenz objektiver zu beurteilen, als dies durch einen internen Vergleich, d. h. durch Vergleich aus sich selbst heraus zu verschiedenen Zeitpunkten, möglich ist."[2]

Wie er, sehen auch eine Reihe anderer Autoren den Betriebsvergleich als ein Rationalisierungsproblem an. Wir schließen uns dieser Auffassung an, fassen aber den Begriff Rationalisierung nicht auf als eine „Form von blindem Nachahmen amerikanischer Methoden, bei denen es nur auf große Ziffern, höchstes Tempo und weiteste Verwendung von Maschinen ankam"[3], sondern wir wollen „die Dinge so sehen, wie sie wirklich sind: die Rationalisierung in unserem Sinne, in unserer Gemeinschaftsarbeit soll keine Prämie sein auf möglichste Vergrößerung des Arbeitslosenheeres, sondern sie soll eine Ersparnis bedeuten an unnötigem Aufwand durch Versuche und Probiererei."[3] Das Schwergewicht unserer Auffassung von Rationalisierungsbestrebungen liegt demnach auf der Gemeinschaftsarbeit; durch sie soll vermieden werden, daß einzelne Betriebe täglich von neuem an die Lösung bestimmter Aufgaben herangehen, die von einer Gemeinschaft nur einmal hätte geleistet zu werden brauchen und die dann das Ergebnis für die Gesamtheit aller daran Interessierten zur Verfügung stellt.[4]

Wenn der Verfasser in dem Zweck des Betriebsvergleiches ein Hilfsmittel für wirtschaftlich vernünftiges Handeln sieht, so wird dabei der Ausdruck „wirtschaftlich vernünftiges Handeln" im weitesten Sinne angewandt: die aus einem Betriebsvergleich gewonnenen Ergebnisse sollen nicht nur der Führung eines Einzelbetriebes dienen, sondern ebenso Unterlage für marktpolitische Maßnahmen des Staates und seiner Einrichtungen bilden.

Unter Berücksichtigung dieser Tatsachen können wir uns bei der Definition des Betriebsvergleiches im wesentlichen der von Schnettler anschließen und stellen fest:

---

[1] Schnettler, Der Betriebsvergleich. 1933. S. 5.
[2] Weigmann, Grundlagen des Betriebsvergleichs. S. III. 1932.
[3] Bosse, Betriebsvergleich in der Deutschen Gemüse- und Obst-Konserven-Industrie. S. 6.
[4] Vgl. dazu Trautmann, Industrielle Normalerfolgsrechnung. Der zwischenbetriebliche Vergleich als Aufgabe betriebswirtschaftlicher Gemeinschaftsarbeit. S. 22.

Der Betriebsvergleich ist das Inbeziehungsetzen von zeitbestimmten Zahlengrößen gleicher Betriebsvorgänge verschiedener Betriebe mit dem Zweck, durch die Vergleichstätigkeit Unterlagen für wirtschaftlich vernünftiges Handeln zu erhalten.

Es bleibt zu klären, was im Rahmen dieser Arbeit erstens als Betrieb und zweitens als handwerklicher Bäckereibetrieb zu verstehen ist. In der Literatur wird ein Unterschied zwischen Betrieb, Unternehmung, Werk, Betriebsteil usw. sowie zwischen Betriebs- und Unternehmungsvergleich gemacht. Es würde hier zu weit führen, auf die wissenschaftlichen Unterscheidungen insbesondere von Betrieb und Unternehmung[1]) einzugehen; wir sehen als Betrieb den planmäßigen Dauervollzug einer Handlung an und fassen Unternehmung als eine historische Bewirtschaftungsform des Betriebes auf, ebenso wie es die Eigen- und Zunftwirtschaft waren und die Genossenschafts- und öffentliche Wirtschaft sind.[2])

Wir verzichten daher auch auf eine Unterscheidung zwischen Betriebs- und Unternehmungsvergleich und stellen fest, daß sich in der gesamten Literatur der Begriff Betriebsvergleich so festgesetzt hat, „daß an eine Änderung nicht mehr zu denken ist".[3]) Bei einem Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk ist eine Unterscheidung von Betriebs- und Unternehmungsvergleich schon allein deshalb überflüssig, da der Ausdruck „Bäckereiunternehmung" im Bäckerhandwerk unbekannt ist.

II. Untersuchungen über das Wesen handwerklicher Bäckereibetriebe

Im folgenden Abschnitt wird versucht, die hauptsächlichsten Merkmale des Begriffes Handwerk zu kennzeichnen. Es sei jedoch betont, daß es wegen der Flüssigkeit der Grenze zwischen Handwerks- und Fabrikbetrieb und der ständig wechselnden Verhältnisse in technischer und organisatorischer Hinsicht unmöglich sein dürfte, eine erschöpfende, zeitlose Begriffsbestimmung des Handwerks zu finden.

Der an diesem Problem Interessierte sei u. a. auf die Dissertation von Junker: „Eindeutige Abgrenzung zwischen Handwerks- und Fabrikbetrieb unter Anwendung eines allgemein-gültigen Systems von Grund-, Leit- und Lehrsätzen" (Göttingen 1935) und auf die von Wolfgang Meusch: „Das Handwerk im geltenden Recht unter Berücksichtigung des Handwerksbetriebes" (Göttingen 1937) verwiesen.

Mit Rücksicht auf die schwankende Verkehrsauffassung ist auch bisher in keinem Gesetz und in keiner Entscheidung der gerichtlichen Instanzen eine feste Umschreibung der Begriffe Handwerks- und Fabrikbetrieb veröffentlicht worden. Im HGB wird der Handwerker lediglich in Gegensatz zum „Handelsgewerbe" bzw. „Kaufmann" (§ 1 Abs. 2) und als „Minderkaufmann" in Gegensatz zum „Vollkaufmann" (§ 4 Abs. 1) gestellt. Aus § 4 Abs. 1 kann jedoch die eine entscheidende Tatsache gefolgert werden, daß ein Handwerksbetrieb nicht mit einem Kleingewerbe zu identifizieren

[1]) Vgl. Sieber, Objekt und Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre. S. 36 ff.
[2]) Mellerowicz, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 1932. S. 6 f.
[3]) Bosse a. a. O. S. 12.

ist, denn der Gesetzgeber sagt ausdrücklich: „Die Vorschriften über die Firmen ... finden auf Handwerker sowie auf Personen, deren Gewerbebetrieb nicht über den Umfang des Kleingewerbes hinausgeht, keine Anwendung". Umfang und Größe sind demnach für den Begriff Handwerksbetrieb nicht ausschlaggebend; vielmehr müssen bei Prüfung des Charakters eines Gewerbebetriebes jeweils die Art der Güterherstellung sowie die gesamte Betriebsstruktur untersucht werden.[1])

Das Reichswirtschaftsgericht als letzte Instanz für Entscheidungen strittiger Fälle über die Art eines Betriebes hat in nachstehender Entscheidung[2]) Gesichtspunkte über das Wesen des Handwerksbetriebes herausgestellt, in der eine Zusammenfassung aller bisher in Entscheidungen bekanntgegebenen Betriebsmerkmale gesehen werden kann: „Bei der Beurteilung der Frage, ob ein Fabrik- oder Handwerksbetrieb vorliegt, ist zunächst zu prüfen, ob die Herstellung der in den Unternehmen erzeugten Waren im Hinblick auf die geschichtliche Entwicklung und die allgemein üblichen Produktions- und Absatzformen grundsätzlich zu dem Gewerbezweig zu rechnen sind, die nach der allgemeinen Verkehrsauffassung als Handwerk angesprochen werden. Ist dies der Fall, so ist ein Gewerbebetrieb als Fabrik im Sinne eines industriellen Unternehmens nur anzusehen, wenn das Gesamtbild nach jeder Richtung hin fabrikmäßige Merkmale aufweist. Hierbei kommt dem Betriebsumfang nach Produktion und Absatz allein keine entscheidende Bedeutung zu, ebensowenig der Tatsache, daß das Unternehmen in der Rechtsform einer Gesellschaft des Handelsrechts betrieben wird und im Handelsregister eingetragen ist. Unerheblich ist auch die Tatsache, daß der persönlich haftende Gesellschafter, der an der Leitung des Betriebes teilnimmt, eine handwerkliche Ausbildung genossen hat, sich aber am technischen Arbeitsgang nicht beteiligt. Unerheblich ist auch eine gewisse Arbeitsteilung, wenn diese nicht das für die fabrikmäßige Produktionsweise typische Ausmaß der Arbeitszerlegung erreicht, bei der die Produktion in völlig getrennte Arbeitsgänge und mit vorwiegend nicht handwerksmäßig ausgebildeten Personen erfolgt. Entscheidend ist auch nicht die Trennung des technischen Arbeitsganges von der kaufmännischen Leitung und dem Vertrieb, ebenso der Umstand, daß der Absatz der Waren vornehmlich an Wiederverkäufer stattfindet, da auch beim Großhandwerk die Abnehmerschaft sich nicht auf die letzten Abnehmer beschränkt. Nicht entscheidend sind schließlich die umfangreiche Verwendung von Maschinen, da auch im Handwerk vermehrt Maschinen zur Anwendung kommen, und die Ausdehnung der Anlagen und des Umsatzes.

Entscheidend ist vielmehr, ob der Kern des Unternehmens, in welchem die eigentliche Produktion stattfindet, einen Handwerksbetrieb darstellt, ob in ihm eine handwerkliche Arbeitsweise wesentlich und notwendig geblieben ist und demgemäß in ihm die handwerksmäßig vorgebildeten Ar-

---

[1]) Vgl. RGSt. vom 12. 3. 1891, Reger, Bd. 12/425 und vom 2. 11. 1893, Reger, Bd. 14/313; Preuß. OVG. vom 8. 12. 1904, Preuß. VerwBl. 17/398; RVG. vom 3. 7. 1931, 5 S. XXXIV 4 1931, Entscheidung des Kieler Arbeitsgerichts, vgl. Berliner Tageblatt vom 12. 11. 1937.

[2]) Vgl. Deutsche Allgemeine Handwerks-Zeitung Nr. 2 vom 10. 1. 1936.

beitskräfte überwiegen, ohne daß sie durch angelernte oder ungelernte Arbeiter ersetzt werden können".

Eine Fülle von Gesichtspunkten sind demnach bei einer Begriffsbestimmung des Handwerks zu berücksichtigen. Entsprechend sind sie auf das Bäckerhandwerk anzuwenden. Daß das Bäckergewerbe handwerklich betrieben werden kann, ist durch das nach § 1 der Ersten Handwerksverordnung vom 15. 6. 34 [1]) aufgestellte Verzeichnis geregelt. In diesem Verzeichnis sind unter Punkt 1 „Bäcker, Brezelbäcker" genannt. Die Entscheidung der Frage, ob im Einzelfall ein Gewerbebetrieb als handwerklich oder industriell anzusehen ist, erfolgt in einem Verfahren, das in der Dritten Handwerksverordnung in der Fassung der Verordnung vom 22. 1. 36 [2]) festgelegt ist.

Die Frage, wer einen Handwerksbetrieb führen darf, ist in § 1 Abs 1 der Dritten Verordnung über den vorläufigen Aufbau des Deutschen Handwerks in der Fassung der Verordnung vom 22. 1. 36 [2]) geregelt. In § 1 Abs. 1 der letztgenannten Verordnung heißt es: „Der selbständige Betrieb eines Handwerks als stehendes Gewerbe ist nur den in der Handwerksrolle eingetragenen natürlichen und juristischen Personen gestattet".

Die für die Durchführung des Betriebsvergleiches in dieser Arbeit herangezogenen Bäckereibetriebe sind sämtlich in die Handwerksrolle eingetragen und sind demnach in organisatorischer Hinsicht als Handwerksbetriebe anzusehen. Da sie in ihrem Charakter und der Art der Güterherstellung den vom RWG aufgestellten für den Handwerksbegriff maßgeblichen Gesichtspunkten entsprechen, können wir sie auch als Handwerksbetriebe im betriebswirtschaftlichen Sinne auffassen.

III. Die Notwendigkeit des Betriebsvergleiches im Bäckerhandwerk

Der maßgebliche Anlaß zur eingehenden Erörterung betriebswirtschaftlicher Sonderfragen war der Erlaß des Reichs- und Preußischen Wirtschaftsministers vom 12. November 1936, in dem den Organisationen der gewerblichen Wirtschaft die Aufgabe gestellt wird, „ihre Mitglieder zu größtmöglicher Wirtschaftlichkeit und höchster Leistung zum Nutzen von Volk und Staat zu erziehen. Sie sollen die hierzu notwendigen Gemeinschaftsarbeiten, insbesondere auf technischem und betriebswirtschaftlichem Gebiet (Normung, Buchhaltungs- und Kalkulationsrichtlinien, Betriebsvergleiche usw.) wie auch auf dem Gebiet der Statistik und Marktanalyse durchführen".[3])

Eine Einheitsbuchführung ist inzwischen vom Reichsinnungsverband des Bäckerhandwerks ausgearbeitet worden und muß nach der Anordnung des Reichsstandes des Deutschen Handwerks vom 20. 10. 1937 von jedem in die Handwerkerrolle eingetragenen Bäckermeister eingerichtet und ab 1. 4. 1938 laufend ordnungsmäßig geführt werden. Der nächste Schritt

[1]) RGBl. I. S. 493.
[2]) RGBl. I. S. 42.
[3]) Ministerialblatt für Wirtschaft. 1936. Nr. 18. S. 269

ist neben der Aufstellung einheitlicher Kalkulationsrichtlinien die Sammlung und Auswertung der aus der Buchführung gewonnenen Ergebnisse, um die Betriebe nach einheitlichen Gesichtspunkten vergleichen zu können. Solche Betriebsvergleiche haben in unserer vom Staat aus geregelten Wirtschaft eine besonders große Bedeutung, da sie einmal ein Bild über die tatsächliche Lage von Bäckereibetrieben und ihrer Entwicklung vermitteln können und daher Grundlagen für marktpolitische Maßnahmen bilden, zum andern durch sie die Wirkung der unternommenen Schritte geprüft werden kann.

Seit langer Zeit - in verstärktem Maße seit 1933 - haben es sich alle Wirtschaftsgruppen zu einer ihrer Aufgaben gemacht, die Verhältnisse auf dem Markt sowie Sonderfragen volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Art zu analysieren. Für den Reichsinnungsverband des Bäckerhandwerks als Spitzenorganisation ist die Inangriffnahme dieser Aufgabe um so notwendiger, als weder Innungen noch einzelne Betriebsinhaber im Gegensatz zu manchen großen Industrieunternehmen imstande sind, einen kostspieligen Apparat für derartige Untersuchungen einzurichten. Darüber hinaus sind Betriebsvergleiche im Bäckerhandwerk besonders deshalb notwendig, weil sie die Betriebsführer, die auch heute noch zum überwiegenden Teil nicht die Struktur ihres Betriebes kennen, mit betriebswirtschaftlichen Fragen, vor allem mit Kostenverhältnissen, vertraut machen können; ferner geben ihnen die aus Betriebsvergleichen gewonnenen Richtzahlen Anhaltspunkte für Kalkulationszwecke und Betriebskontrollen in die Hand.

Wenn die Betriebsführer sich allgemein am Ende des Jahres 1938 zum erstenmal umfassende Aufzeichnungen über die Höhe der Kosten aus ihrer Buchführung machen werden, haben sie die Möglichkeit, die sich aus den veröffentlichten Betriebsvergleichen ergebenden Richtzahlen mit den tatsächlichen Kosten ihres Betriebes zu vergleichen und sich ein Urteil über die Wirtschaftlichkeit ihres Betriebes zu bilden. Bei einer Abweichung der Kosten gegenüber den Richtzahlen nach oben ist sofort nach der Ursache der Kostenerhöhung zu forschen und die Fehlerquelle abzustellen. Im nächsten Jahr oder schon in den nächsten Monaten wird sich dann durch Vergleich der Zahlen des Jahresergebnisses mit den neu erhaltenen Zahlen zeigen, ob die ergriffenen Maßnahmen zu einer Kostensenkung und damit zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes geführt haben.

Dieses ständige Vergleichen ist im Bäckerhandwerk um so wichtiger, als in Bäckereibetrieben aus ernährungspolitischen Gründen auf eine sparsame Verwendung und hohe Ausnutzung des Rohstoffes Mehl geachtet werden muß; weiterhin verlangt - wie die folgende Übersicht zeigt - die niedrige Bruttospanne[1]) verschiedener Bezirksstellen sowie der Druck der Konkurrenz in Form von Wiederverkaufsstellen der Brotfabriken eine gründliche Forschung nach Möglichkeiten, die ein gesundes Leben der betroffenen Betriebe gewährleisten. (Vgl. Übersicht 1 S. 16.)

Ein ähnliches Bild wie die zum Teil niedrigen Bruttospannen bieten

1) Begriff und Berechnung der Bruttospanne werden auf S. 35 erläutert.

die nach den Erhebungen des Statistischen Reichsamtes[1]) ausgewiesenen Reineinkünfte von Bäckereibetrieben; sie schwanken in den einzelnen Größenklassen zwischen 5,9 und 16,6 Prozent des Umsatzes in Betrieben mit gemieteten Räumen und 6,6 bis 17,8 Prozent des Umsatzes in Betrieben mit eigenem Grundstück, in Reichsmark umgerechnet betragen die Reineinkünfte RM. 1384 bis RM. 9695 bzw. RM. 1484 bis RM. 10 847 (vgl. Übersicht 2 S. 17).

Übersicht 1

Bruttospannen je Kilogramm Brot im Getreidewirtschaftsjahr 1935/36 in Pfennigen[2]).

Bezirksstelle	Festpreisgebiet	Tatsächliche Bruttospanne	Angemessene Bruttospanne
1	2	3	4
Schlesien	R I[3])	8,7—12,7	11,4—14,4
	R III	7,6—12,6	11,4—14,4
	R V	5,4—10,9	11,4—14,4
	R VIII	7,1—10,1	11,4—14,4
Freistaat Sachsen	R VIII	9,3	12,0—15,1
	R XII	6,5— 9,0	12,0—15,1
	R XIII	6,4—11,4	12,0—15,1
	R XV	4,25—12,25	12,0—15,1
	R XVI	12,0—13,0	12,0—15,1
Nordmark	R VIII	13,5	12,0—16,0
	R IX	10,4—14,0	12,0—16,0
	R XIII[4])	9,6—19,1	12,0—16,0
	R XV[4])	9,0—13,5	12,0—16,0
Niedersachsen	R X	8,7—11,6	12,0—15,6
	R XI	7,6—11,6	12,0—15,6
	R XII	7,6—11,6	12,0—15,6
	R XIII	7,2—11,2	12,0—15,6
	R XIV	8,2—11,6	12,0—15,6
	R XV	9,6—11,2	12,0—15,6
	R XVI	12,1—16,2	12,0—15,6
	R XIX	12,6—14,6	12,0—15,6

Neben rein wirtschaftlichen Erwägungen sind Betriebsvergleiche im Bäckerhandwerk auch aus wehrwirtschaftlichen Gründen notwendig. Die Form eines solchen Betriebsvergleiches muß selbstverständlich anders ausgestaltet sein wie ein Betriebsvergleich, der die Schaffung von Unterlagen

[1]) Statistisches Reichsamt: Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung im Handwerk. Eine Sammlung von Richtzahlen. Berlin 1937. S. 26/27.
[2]) Germania-Mitteilungen 1936.
[3]) R = Roggen.
[4]) Für S Schwarzbrot aus R 1800 mit zum Teil W 790.

für wirtschaftlich vernünftiges Handeln zum Ziele hat. Hier kommt es insbesondere auf eine genaue Kenntnis der Kapazität, der für die höchste Ausnutzung des Betriebes notwendigen Anzahl von Gefolgschaftsmitgliedern und der technischen Ausrüstung der Betriebe an. Um bei Mobilmachung eine richtige Auswahl der während des Krieges zu beschäftigenden Betriebe treffen zu können, ist ein Vergleich aller bestehenden Bäckereibetriebe notwendig.

Übersicht 2

Gewinn aus Gewerbebetrieb; Durchschnittszahlen je Betrieb.

Umsatzgrößenklasse RM.	Umsatz [1])	Betriebe mit eigenem Grundstück			Betriebe in gemieteten Räumen		
		i. v. H. des Umsatzes	in RM. jährlich	in RM. monatlich	i. v. H. des Umsatzes	in RM. jährlich	in RM. monatlich
1	2	3	4	5	6	7	8
5 001 bis unter 10 000	8 343	17,8	1 484	123,60	16,6	1 384	115,30
10 000 „ „ 20 000	15 784	14,4	2 274	189,50	13,4	2 116	186,30
20 000 „ „ 50 000	31 720	12,1	3 839	318,20	11,3	3 588	282,30
50 000 „ „ 100 000	67 794	9,4	6 361	530,00	6,8	5 852	487,60
100 000 „ „ 500 000	164 503	6,6	10 847	904,00	5,9	9 695	807,80

IV. Die Aufgaben des Betriebsvergleiches im Bäckerhandwerk

Während der Zweck der Buchführung unter anderem in der Erfolgsermittlung besteht, ist es Hauptaufgabe des Betriebsvergleiches, nach den Quellen des Erfolges zu forschen. Als Erfolg fassen wir dabei den Gewinn oder Verlust eines Betriebes auf, der außer durch die im Absatzmarkt erzielten Preise durch die Höhe der entstandenen Kosten beeinflußt wird.

Bei den Untersuchungen Schulz-Mehrins [2]), der sich gegenüber den übrigen Autoren wohl am meisten um die praktische Durchführung von Betriebsvergleichen bemüht hat, kommt es in erster Linie auf einen Rentabilitätsvergleich und in Verbindung damit auf die Entdeckung von günstigen oder ungünstigen Einflüssen auf den Erfolg an. Die Möglichkeit, durch den Betriebsvergleich Ursachenforschung zu treiben, macht ihn gegenüber anderen Vergleichsrechnungen besonders wertvoll, und man spricht in diesem Zusammenhang in der Literatur auch von einem Kausalvergleich.

[1]) Über den Inhalt des Umsatzes sagt das Statistische Reichsamt in der Einzelschrift Nr. 34 Seite 8: „Bei den Angaben über den Umsatz handelt es sich um den Umsatz im Sinne des Umsatzsteuergesetzes, der in der Regel dem vereinnahmten Entgelt entspricht."

[2]) Schulz-Mehrin, Der Betriebsvergleich im Maschinenbau. VDMA.-Drucksache S. 29, August 1930.

Um die Quellen des Erfolges erforschen zu können, muß klar sein, welche Faktoren den Erfolg entscheidend beeinflussen; dazu gehören:

1. der Standort,
2. die Betriebsstruktur und
3. die Betriebsgebarung.

Während der Zeitvergleich Änderungen des Markteinflusses, hervorgerufen beispielsweise durch Mode- und Saisonschwankungen, sowie die Auswirkung der von der Betriebsleitung unternommenen Schritte auf den Erfolg zeigen soll, ist es Aufgabe des Betriebsvergleiches nachzuweisen, in welcher Art sich Standort und Markteinfluß überhaupt von Betrieb zu Betrieb bemerkbar machen und welche Unterschiede der Betriebsstruktur und der Betriebsgebarung bei den zum Vergleich herangezogenen Betrieben bestehen. Schmalenbach sagt dazu: Beim Zeitvergleich „ist die Strukturveränderung schwer, die relative Struktur im Vergleich zur Konkurrenz überhaupt nicht zu sehen. Und so kommt es, daß es als die vornehmste Aufgabe des Betriebsvergleiches gilt, die Struktur der Unternehmung erkennen zu lassen. Hier liegt auch der Grund für das starke Interesse, das die wirtschaftliche Welt für den Betriebsvergleich ... bekundet".[1])

Der Zeitvergleich läßt ferner nicht in vollem Maße die Betriebsgebarung erkennen. „Wenn ... sich schon seit jeher ... ein gewisser Schlendrian breitmacht, so vergleicht der Zeitvergleich Schlendrian mit Schlendrian. Er (der Betrieb) wird auf diese Weise dessen nicht gewahr. Wenn aber der Betriebsvergleich Zahlen anderer Betriebe beibringen kann, in denen ein frischer Wind weht, dann kann der Schlendrian sich nicht länger verbergen".[1])

Ohne Betriebsvergleich ist mit Sicherheit nicht festzustellen, an welchen Stellen des Betriebes wesentliche Mängel liegen, ob z. B. Kohlenfeuerung des Backofens wirtschaftlicher ist als eine Beheizung durch Gas, Holz oder Elektrizität, allgemein gesagt, „an welchen Stellen der Betrieb die optimale Leistung oder Aufwendung nicht erreicht".[1]) Werden aber mit Hilfe des durch den Betriebsvergleich zur Verfügung stehenden Vergleichsmaterials Richtzahlen über die verschiedensten Merkmale der Betriebe aufgestellt, so können Fehler- und Verlustquellen durch Vergleich dieser Ziffern mit denen aus den Betrieben entdeckt und somit eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit erreicht werden.

Unter Wirtschaftlichkeit verstehen wir dabei nach Mellerowicz[2]) den Ergiebigkeits- und Sparsamkeitsgrad bei der Erstellung einer Leistung, der aber im Gegensatz zur Rentabilität, die durch den erzielten Gewinn gemessen wird, nur durch Vergleiche feststellbar ist. Als geeigneter Maßstab der Wirtschaftlichkeit ist die Abweichung der Ist-Kosten eines Betriebes von den sich aus dem Betriebsvergleich ergebenden „Kostenkennziffern"[2]) anzusehen.

Ob die „Kostenkennziffern" und Richtzahlen für das Bäckerhandwerk Best-, Durchschnittszahlen oder andere Werte darstellen sollen, wird bei

[1]) Schmalenbach a. a. O., S. 335/36.
[2]) Mellerowicz, a. a. O., S. 194/95.

der Erörterung über die Durchführung des Betriebsvergleiches und die für das Bäckerhandwerk bedeutungsvollen Relationsziffern zu besprechen sein. Die ermittelten Richtzahlen sind zu veröffentlichen oder den Betriebsführern zuzustellen, damit sie sich ein Bild über den Stand ihres Betriebes machen können; sie dienen ihnen weiterhin für die Betriebsführung und Betriebskontrolle, als Richtschnur der Kostengestaltung und als Hilfsmittel für die Kalkulation. Daß dadurch allgemein das kaufmännische Denken und Handeln im Bäckerhandwerk gefördert wird, steht außer Zweifel.

Der Betriebsvergleich kann als Mittel zur Betriebskontrolle um so eher herangezogen werden, als es zu seinem Aufgabenbereich gehört, vergleichende Kostenanalysen durchzuführen.

In erster Linie ist durch sie festzustellen, welche Kosten in den einzelnen Betrieben überhaupt entstehen, wie hoch die einzelnen Kostenarten in den Betrieben und worauf die Abweichungen von Betrieb zu Betrieb zurückzuführen sind. Durch sie ist zu klären, ob Produktions- und Absatzkosten den Verhältnissen des Betriebes entsprechen, ob der Betrieb rationell geführt wird und ob Kosten, wie Miet- und Pachtzins, in ihrer bestehenden Höhe vom Betrieb getragen werden können oder nicht. Notwendig ist vor allem eine Untersuchung derjenigen Kosten, die erfahrungsgemäß in jeder Bäckerei den Hauptanteil der Gesamtkosten ausmachen und bei denen am ehesten Einsparungsmöglichkeiten bestehen.

Die vergleichenden Kostenanalysen können dahingehend ausgewertet und ausgebaut werden, daß aus ihnen Unterlagen für ein „Kalkulationsschema" zu gewinnen sind. Die Schwierigkeit der Durchführung einer einwandfreien Kalkulation für Brot und andere Backwaren wird somit durch den Betriebsvergleich erleichtert. Auf die Kalkulationsprobleme braucht jedoch nicht eingegangen zu werden, da darüber ausgezeichnete Untersuchungen von Karl Hammer [1]) gemacht worden sind.

Ein wesentliches Interesse an der Durchführung von Betriebsvergleichen mit dem besonderen Ziel der Feststellung der Höhe der Kosten haben die preisfestsetzenden Stellen; denn bei der Aufgabe des Reichskommissars für die Preisbildung handelt es sich nicht nur um eine „polizeiliche" Preisüberwachung, sondern entscheidend auch um eine Kontrolle der preisbildenden Faktoren.[2])

Das jetzige Festpreissystem stellt innerhalb der Getreidewirtschaft einen geschlossenen Block dar, und die Spannen für die an Produktion und Verteilung Beteiligten sind durch Gesetze und Anordnungen geregelt. Fraglich ist nur, ob die Spannen so festgesetzt sind, daß mit ihnen jedes Glied der Kette alle ihm entstehenden Kosten decken kann, oder ob einzelne Glieder überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen in der Lage sind. Es wäre z. B. denkbar, daß die Mühlen auf Grund der Festpreisordnung nicht in der Lage sind, mit den ihnen zugebilligten Spannen die Kosten zu decken, während die dem nächsten Glied der Kette in der Getreidewirtschaft eingeräumte Spanne verhältnismäßig hohe Gewinne ermöglicht.

1) Hammer, Organisations- und Kalkulationsprobleme im Bäckergewerbe. Köln 1928.
2) Wagner, Rede vor dem Fachkongreß für Prüfungs- und Treuhandwesen in Weimar, 13. 11. 1936.

Jedes Glied der Kette hat naturgemäß ein Interesse daran, möglichst hohe Spannen für sich in Anspruch zu nehmen; es wäre verständlich, wenn die Müller nach hohen Mehlpreisen bei gleichbleibenden Getreidepreisen streben, während andererseits die Bäcker an niedrigen Mehlpreisen bei gleichbleibenden Brotpreisen interessiert sind.

Um diese gegensätzlichen Interessen der einzelnen Glieder zu einem gerechten Ausgleich zu bringen, ist es notwendig, daß die preisfestsetzenden Stellen in jedem Falle wissen, wieviel von den zugebilligten Spannen normalerweise durch die Kosten verzehrt werden. Als Unterlage für ihre preispolitischen Maßnahmen können sie sich aber nicht auf die Kosten eines einzelnen Betriebes stützen, sondern müssen auf eine Vielzahl von Betrieben zurückgreifen. Erst der Kostenvergleich einer großen Anzahl von Betrieben gibt der preisfestsetzenden Stelle die Möglichkeit, sich an Hand der von der Vergleichsstelle zu ermittelnden Kostenrichtzahlen ein Bild über die Höhe der festzusetzenden Preise zu machen. Der Kostenvergleich ist somit Hilfsmittel zur Vermeidung einer solchen Preisfestsetzung, in der einzelne Glieder im Rahmen der Getreidewirtschaft überdurchschnittliche Gewinne erzielen können.

Im Bäckerhandwerk liegen die Verhältnisse so, daß die den Hauptanteil aller Kosten beanspruchenden Mehlpreise durch die Mehlmarktordnung festgesetzt sind. Die Höhe der Verkaufspreise steht außer durch Verkaufsanordnungen durch die Preisstopverordnung fest. Da die Verkaufspreise aber in den einzelnen Gemeinden voneinander abweichen, ist es Aufgabe des Betriebsvergleiches nachzuweisen, ob die verschiedene Preishöhe auf standortsbedingte Kostenunterschiede oder andere Faktoren zurückzuführen ist.

Mit den oben bezeichneten Aufgaben sind aber die Zwecke des Betriebsvergleiches nicht erschöpft. Gelingt es durch einen Betriebsvergleich die den Erfolg von außen her beeinflussenden Faktoren auszuschalten, so ist es möglich, ein Werturteil über die Leitung des Betriebes abzugeben. Diese Aufgabe des Betriebsvergleiches sieht vor allem Weigmann, wenn er sagt: „Der Zweck ist dabei für uns Betriebswirtschaftler die Fällung eines Werturteils über die Qualität der Wirtschaftsführung eines Betriebes . ."[1])

Die Kenntnis über Qualität der Betriebsführung, Betriebsstruktur und Betriebsgebarung erleichtert den in einzelnen Bezirken des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks bestehenden Betriebsberatungsstellen ihre Arbeit. Die Beratungsstelle der Bezirksstelle Sachsen, die 1937 als erste ins Leben gerufen wurde, sieht ihren Zweck u. a. im Erreichen folgender Punkte:

1. Die Entschuldung der Bäckereibetriebe,
2. die wirtschaftliche Unabhängigkeit,
3. die Wiedergesundung und Rentabilitätsgestaltung.

Unter Berücksichtigung dieser Ziele erhält der Betriebsvergleich die besondere Aufgabe, die finanzielle Struktur sowie den Grad der Verschuldung der Betriebe erkennen zu lassen. Die gewonnenen Ergebnisse können als

1) Weigmann a. a. O., S. 16.

Hilfsmittel bei Prüfung der Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit der Betriebe verwendet werden. Darüber hinaus ist die den Betriebsvergleich durchführende Stelle in der Lage, das aus dem Betriebsvergleich sich ergebende Material in einem Bericht zusammenzufassen, in dem u. a. die Rentabilitätsverhältnisse und die Qualität der Betriebsführung der in Frage stehenden Bäckerei im Vergleich zu den anderen Bäckereien zu behandeln sind. Auf diese Weise erscheint es durchaus möglich, daß in Zukunft bei Kreditgewährungen der Personalkredit für handwerkliche Bäckereien in stärkerem Maße als bisher Anwendung findet. - Der Bericht über die finanzielle Struktur eines Bäckereibetriebes sowie die entsprechenden Richtzahlen dienen weiterhin der Entschuldungs-Selbsthilfe des Bäckerhandwerks e. V., deren Aufgabe darin besteht, in Not geratenen Bäckereibetrieben zwecks Ent- bzw. Umschuldung Darlehen zu geben, für die nur 1 Prozent Verwaltungskosten, dagegen keine Zinsen erhoben werden. Zu der Frage Betriebsvergleich - Kreditgewährung nimmt Schmalenbach wie folgt Stellung: „Nichts gibt für einen Kreditgeber oder einen Kapitalisten, der sich beteiligen will, mehr Sicherheit und Beruhigung, als daß man ihm Gelegenheit zu Betriebsvergleichen gibt. Es ist anzunehmen, daß die Banken unter diesen Umständen dem Problem des Betriebsvergleiches eine besondere Pflege angedeihen lassen werden, wenn ihnen der Wert der Sache zum Bewußtsein gekommen ist".[1])

Eine weitere wichtige Aufgabe hat der Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk zu erfüllen: Für die einzelnen Bezirke, unterteilt in Mehlfestpreisgebiete, ist die sich auf Grund der Brot- und Mehlpreise theoretisch ergebende Bruttospanne mit den tatsächlichen Bruttospannen der untersuchten Betriebe unter Berücksichtigung tatsächlicher Brotausbeuten zu vergleichen; einwandfreie Unterlagen für die Bäckerausgleichskasse können daraus gewonnen werden.

Auf lange Sicht betrachtet hat der Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk unter Zugrundelegung einer genügend großen Anzahl von Bäckereien folgendes Ziel: Bei Durchführung in regelmäßigen Zeitabschnitten ist aus den gewonnenen Richtzahlen die Entwicklung von volkswirtschaftlich bedeutenden Merkmalen erkennbar: Brotabsatz, Kleingebäck- und Kuchenumsatz von handwerklichen Bäckereien und des dafür im einzelnen verbrauchten Mehles. Für die Zwecke des Vierjahresplanes ist es wertvoll, den Verbrauch der Rohstoffe Mehl, Fett und Zucker von handwerklichen Bäckereibetrieben innerhalb mehrerer Zeitabschnitte zu kennen, und als nicht minder wertvoll soll der Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk die Entwicklung der Anzahl der beschäftigten Personen, der Löhne und Miete aufzeigen. In dieser Hinsicht dient er wiederum dem Reichskommissar für die Preisbildung wie auch den Treuhändern der Arbeit und allen für Lohnfragen zuständigen Einrichtungen des Staates und der Partei.

Eine in unserer Zeit wichtige Tatsache kann der Betriebsvergleich gleichfalls nachweisen: Werden die zum Vergleich herangezogenen Betriebe in Gruppen mit gleichen Lohntarifen eingeteilt, so ist festzustellen, welche

1) Schmalenbach a. a. O., S. 335.

Betriebe ihrer Gefolgschaft den im Tarif vorgesehenen Lohn und welche außer ihm den Schaffenden im Betriebe besondere Zuwendungen zukommen lassen. Dabei wird zu untersuchen sein, ob erstens in den Betrieben, in denen der normale Arbeitslohn gezahlt wird, Unterschiede in der Leistungsintensität beispielsweise zwischen Nord- und Süddeutschland bestehen und ob zweitens in den Betrieben, in denen die Gefolgschaft außergewöhnliche Zuwendungen erhält, höhere Leistungen erzielt wurden als in den übrigen Betrieben.

Nicht besonders braucht hervorgehoben zu werden, daß die Richtzahlen z. B. über Umsatz, Gewinn aus Gewerbebetrieb, Kosten usw. eine brauchbare Unterlage für eine gerechte Besteuerung der handwerklichen Bäckereibetriebe sein können. Eine Betrachtung darüber muß aber wegen der dabei besonders auftretenden steuerlichen Probleme einer Sonderarbeit vorbehalten bleiben.

Dagegen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit dargestellt, wie die Aufgabe des Betriebsvergleiches, die Struktur und Leistungsfähigkeit von Bäckereibetrieben zu erforschen, wehrwirtschaftlichen Zwecken dienstbar gemacht werden kann. Die entstehenden Probleme hängen mit der Kriegswirtschaftslehre zusammen, denn nach Wagenführ hat sie u. a. folgendes zu beantworten: „Was kann geschehen, um die Volkswirtschaft schon im Frieden bestens auf die Aufgaben vorzubereiten, die sie im Krieg zu lösen hat. Welche strukturellen Gegebenheiten sind für die Verteidigungsbereitschaft besonders günstig, wie können ungünstige Strukturbedingungen durch wirtschaftspolitische oder andere Mittel abgeschwächt oder gewandelt werden".[1])

Die Untersuchungen, die in dieser Richtung durch den Betriebsvergleich durchgeführt werden, sind dabei nicht nur auf die Struktur und Maschinenausrüstung der Bäckereibetriebe zu erstrecken, sondern vor allem auch auf die Menschenfrage. Wird der Betriebsvergleich auf alle Bäckereien ausgedehnt, so kann ermittelt werden, wieviel Bäckereibetriebe im Kriegsfall zur Versorgung der Zivilbevölkerung notwendig sind und welche von ihnen während des Krieges am zweckmäßigsten zu beschäftigen sein werden. Bei der Auswertung des Materials wird unter Berücksichtigung technischer Untersuchungen u. a. auch zu erwägen sein, inwieweit eine Steigerung der Brotproduktion der Bäckereibetriebe möglich ist.

Andere Aufgaben des Betriebsvergleiches, die er z. B. in der Großindustrie zu erfüllen hat, treten bei einem Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk zurück, so die Beschaffung von Unterlagen für Auftraggeber, für Wirtschaftsprüfer, für Fusionsverhandlungen und Umgründungen.

Vorliegende Arbeit kann selbstverständlich wegen der nur geringen Anzahl der sich zur Verfügung stellenden Betriebe nicht eine Lösung aller auftauchenden Probleme bringen; sie beschränkt sich vielmehr auf eine weitgehende Untersuchung des Vergleichsmaterials und benutzt darüber hinaus bereits von amtlichen Stellen herausgegebene Richtzahlen, um an ihnen darzustellen, welche Auswertungsmöglichkeiten der Richtzahlen vorgenommen werden können.

1) R. Wagenführ, Kriegswirtschaft. 1935. S. 12/13.

V. Die Vergleichsstelle

Vor der Durchführung eines Betriebsvergleiches ist die Frage zu erörtern, welche Stellen mit der Erfassung und Bearbeitung des Vergleichsmaterials zu betrauen sind.

Einer für alle Handwerkszweige zuständigen Organisation die Durchführung des Betriebsvergleiches zu übertragen, erscheint im Hinblick auf die mannigfachen Unterschiede in der Betriebsstruktur der einzelnen Handwerkszweige unzweckmäßig; während z. B. die Kürschner zu den kapitalintensiven Handwerksbetrieben gehören [1]), sind die Dachdecker in hohem Grade als lohnintensive Betriebe anzusehen. Die Bäcker nehmen in dieser Hinsicht eine Mittelstellung ein, und es steht außer Zweifel, daß eine mit den Eigentümlichkeiten des Bäckerhandwerks vertraute Stelle das Vergleichsmaterial in geeigneterer Weise zu bearbeiten in der Lage ist als eine über allen Handwerkszweigen stehende Gruppe oder Kammer. Erforderlich ist aber nicht, eine neue Organisation ins Leben zu rufen, vielmehr kann der Reichsinnungsverband des Bäckerhandwerks oder die Reichsfachschaft Bäcker die mit dem Betriebsvergleich verbundenen Aufgaben in Angriff nehmen und lösen.

Dabei bleibt aber zu überlegen, ob die zum Vergleich herangezogenen Betriebe ihre Angaben der in ihrer Gemeinde befindlichen Organisationsstelle, einer für einen ganzen Gau oder für das ganze Reich zuständigen Stelle übermitteln sollen. Da das Gebiet des Betriebsvergleiches in Bäckerkreisen bisher so gut wie unbekannt ist und ein Teil der notwendigen Angaben nur mit genügender Vorbildung auf technischem Gebiet zu machen ist, wird empfohlen, den Betriebsvergleich in dezentralisierter Weise durchzuführen, d. h. jede Innung bestimmt aus ihrem Mitgliederkreis einen Obmann, der eine Anzahl typischer Betriebe untersucht, das Material zusammenstellt und es der zuständigen Bezirksstelle übermittelt. Diese ist dann in der Lage, Richtzahlen über Betriebsmerkmale für die in ihrem Gebiet liegenden Festpreisgebiete herauszugeben. Um einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Bäckerhandwerks für das gesamte Reichsgebiet zu erhalten, ist das Vergleichsmaterial von allen Bezirksstellen an die Spitzenorganisation des Bäckerhandwerks weiterzuleiten. Dort kann in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Reichsamt und dem Reichsstand des Deutschen Handwerks die weitere Verarbeitung des Materials für alle volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Zwecke vorgenommen werden.

VI. Der Betriebsvergleichsbogen

Für das Gelingen eines Betriebsvergleiches ist die freudige Mitarbeit aller daran beteiligten Betriebe Vorbedingung; denn sollen sämtliche dem Betriebsvergleich gestellten Aufgaben gelöst werden, so genügt nicht die Bilanz oder Einkommensberechnung als Grundlage zur Durchführung des

1) Statistisches Reichsamt: Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung im Handwerk. 1927. S. 6.

Vergleiches, vielmehr ist die Angabe einer Vielzahl von Betriebsmerkmalen notwendig. Die dadurch unter Umständen entstehende Mehrarbeit wird aber weitgehend durch die aus dem Betriebsvergleich gewonnenen Erkenntnisse belohnt.

Neben dem guten Willen müssen die Betriebsführer auch Vertrauen zur Vergleichsstelle besitzen und nicht etwa glauben, ihre Betriebsgeheimnisse, die in Wirklichkeit vielfach gar keine sind, würden nun der Konkurrenz preisgegeben.

Um das für die vorliegende Arbeit notwendige Zahlenmaterial zu erhalten, hat der Verfasser einen Betriebsvergleichsbogen ausgearbeitet (vgl. Anhang S. 78 ff.), der als Ausgangsbasis für später durchzuführende Betriebsvergleiche gelten kann. Es ist selbstverständlich, daß ein solcher erster Entwurf nicht allen Erfordernissen der Praxis entsprechen wird, vielmehr wird erst die Erfahrung eine allmähliche Vervollkommnung mit sich bringen.

Um Vergleichsmaterial mit gleichem Inhalt erhalten zu können, ist notwendig, allen befragten Betrieben eine Erläuterung über Sinn und Zweck sämtlicher Punkte des Vergleichsbogens zu geben.

Außer dem mit Hilfe des Vergleichsbogens zu beschaffenden Zahlenmaterial ist bei einem Betriebsvergleich die Bilanz oder Einkommensberechnung heranzuziehen. Da die Bilanz in der für Handwerksbetriebe üblichen Form aufgebaut ist und die Art der Einkommensberechnung aus dem Abschnitt über die Einfache Buchführung hervorgeht, ist hier der Betriebsvergleichsbogen zu erläutern. - Im Kopf sind Eintragungen über das betreffende Jahr und die Handwerksrolle zu machen.

Wie später dargestellt wird, hat der Standort einen maßgeblichen Einfluß auf Kosten und Erfolg eines Betriebes. Im Vergleichsbogen sind daher Angaben über den Standort und die dort geltenden Preise für Backwaren erforderlich. Da der Standort weiterhin ausschlaggebend für die Art der Backwarenherstellung ist, wurde nach der Zusammensetzung des ortsüblichen Brotes gefragt. Durch Vergleich der geltenden Verkaufspreise, der Zusammensetzung des Brotes und der durchschnittlich gezahlten Einkaufspreise für Mehl erhält man wichtige Unterlagen für die Bäckerausgleichskasse.[1]) Die durchschnittlich gezahlten Mehlpreise sind mit Hilfe der Angaben über die Mehlverarbeitung (nach Mengen und Werten zusammengestellt) von der Vergleichsstelle zu errechnen. Aus dem Preis je Kilogramm ortsübliches Brot, dem durchschnittlich gezahlten Mehlpreis und der durchschnittlich erzielten Brotausbeute läßt sich die für Betriebsuntersuchungen und für die Bäckerausgleichskasse bedeutungsvolle „Bruttospanne" [2]) feststellen.

Die Art der Mehlverarbeitung gibt weiterhin der Vergleichsstelle einen Aufschluß über die Umsatzstruktur der Betriebe. Neben ihrer Bedeu-

1) Die Bäckerausgleichskasse entstand auf Grund der Satzungen der Hauptvereinigung der Deutschen Getreidewirtschaft zu Beginn des Jahres 1935 und gewährt Zuschüsse an solche Betriebe, deren Bruttospanne (vgl. S. 35) weniger als 10 Pf. beträgt. Über die Technik der Bezuschussung, ihre Finanzierung usw. kann auf die Dissertation von Erich Müller „Das deutsche Bäckerhandwerk", Berlin 1938, S. 99 ff., verwiesen werden.

2) Der Begriff der Berechnung der Bruttospanne wird auf S. 35 erläutert.

tung als Grundlage für die Einteilung der Betriebe in Gruppen mit gleicher Umsatzstruktur ist ihre Kenntnis Voraussetzung für eine richtige Errechnung der Kapazität und des Beschäftigungsgrades. Daß die beiden letzteren Betriebsmerkmale eine maßgebliche Rolle für die Erkenntnis der Betriebsstruktur und der Betriebsgebarung spielen, wird in nachstehenden Abschnitten dargestellt.

Ebenso wie Kapazität und Beschäftigungsgrad ist die Umsatzhöhe eine wichtige Beziehungsgröße für einen Vergleich mehrerer Betriebe. Aus diesem Grunde ist im Vergleichsbogen nach der Umsatzhöhe und nach den Anteilen von Back- und Handelswaren-Umsatz gefragt worden. Es sei hier bemerkt, daß bei sämtlichen für die Arbeit herangezogenen Betrieben der Backwarenumsatz nahezu 100 Prozent beträgt.

Unter Berücksichtigung des Prinzips, daß nur Vergleichbares miteinander verglichen werden kann, ist eine Trennung der Betriebe mit eigenem Grundstück und solche in gemieteten Räumen sowie in Bäckereien mit und ohne Nebenbetrieben erforderlich; in dem Vergleichsbogen sind daher die Fragen über Miet- oder Pachtbäckereien und die Angliederung von Nebenbetrieben aufgenommen worden.

Auf Grund aller dieser Angaben läßt sich bei einem Betriebsvergleich eine Einteilung der Betriebe nach folgenden Gesichtspunkten vornehmen:

1. Standort,
2. Umsatzhöhe,
3. Umsatzstruktur,
4. Betriebe mit eigenem Grundstück oder in gemieteten Räumen,
5. Bäckereien mit oder ohne Nebenbetrieb,
6. Kapazität und Beschäftigungsgrad.

In welcher Weise die einzelnen Gesichtspunkte bei der Durchführung eines Betriebsvergleiches zu beachten sind, wird im praktischen Teil dieser Arbeit besprochen.

Außer den oben genannten Merkmalen sind für einen Betriebsvergleich die Höhe und Zusammensetzung der Gefolgschaftsmitglieder beachtenswert. Im Vergleichsbogen wurde daher nach der durchschnittlichen Anzahl von Beschäftigten in dem dem Vergleich zu Grunde liegenden Zeitabschnitt gefragt. Darüber hinaus wurden folgende Fragen aufgenommen:

Wenn die Bäckerei nur Brot herstellen würde und die vorhandene technische Ausrüstung (Backöfen, Maschinen) bei 8-Stunden-Schicht täglich sowie der verfügbare Lagerraum für Mehl und Kohlen voll ausgenutzt werden würde, könnten beschäftigt werden:

. . . . . Gesellen
. . . . . Lehrlinge
. . . . . Verkäuferinnen
. . . . . Sonstiges Personal
Verfügbarer Lagerraum für . . . . Doppelzentner Mehl
Verfügbarer Lagerraum für . . . . Doppelzentner Kohlen.

Die Auswertung der Angaben über diese Fragen dient in erster Linie wehrwirtschaftlichen Zwecken. Für die Vorbereitung auf den Kriegsfall ist

es im Interesse einer ausreichenden Brotversorgung der Bevölkerung wichtig, daß

1. der Brotbedarf je Kopf der Bevölkerung eines jeden Ortes festgestellt wird,
2. die Betriebe ermittelt werden, die zur Brotherstellung die vergleichsweise wenigste Anzahl von Gefolgschaftsmitgliedern benötigen und
3. die Betriebe eines jeden Ortes bekannt sind, die einen ausreichenden Lagerraum für die zur Brotherstellung notwendigen Rohstoffe und Hilfsmaterialien besitzen.

Selbstverständlich ist in diesem Zusammenhang die Ermittlung der technischen Ausrüstung der Betriebe von Wichtigkeit. Die Fragen über den Backofen sowie die Verwendung von Maschinen und Transportmitteln geben darüber hinreichenden Aufschluß. Im Hinblick auf die Bedeutung dieser Angaben für wehrwirtschaftliche Zwecke und ihre mitunter nicht einfache Feststellung ist zu empfehlen, daß die Beantwortung dieser Fragen unter Beratung eines Vertrauensmannes der Vergleichsstelle vorgenommen wird.

Die Kenntnis der technischen Einrichtung des Betriebes ist weiterhin Voraussetzung für die Untersuchungen über die Betriebsstruktur und die Betriebsgebarung. In erster Linie kommt es jedoch bei einer Beurteilung der Betriebsgebarung auf eine Ermittlung der Höhe der Kosten und ihre Zusammensetzung an. Im Vergleichsbogen sind daher Fragen über Höhe und Art der Kosten enthalten.

Um einen genauen Überblick über die Rohstoffkosten, die den Hauptteil aller Kosten in jeder Bäckerei in Anspruch nehmen, zu erhalten, ist nach mengen- und wertmäßigem Verbrauch von Mehl, Fett, Zucker und Backzutaten (hier nur Preise) gefragt worden. Bei Fett und Zucker werden darüber hinaus Angaben über den Verbrauch im Vorjahre verlangt, um hieraus zu ersehen, inwieweit bei den einzelnen Betrieben im Interesse des Vierjahresplanes Einsparungen von Fett erzielt wurden.

Um einen Vergleich bestimmter Sondergrößen vornehmen zu können, wurde schließlich gefragt nach

1. der Teigausbeute,
2. der Brotausbeute und
3. dem Ausbackverlust.

Obwohl nur gut geleiteten Betrieben der Betriebsvergleichsbogen zugesandt wurde, sind die drei letzten Fragen nur von einem Betrieb beantwortet worden; der Grund dafür liegt einmal darin, daß die Betriebe trotz ständiger Hinweise in Fachpresse und Schulungskursen diese Zahlen nicht ermitteln und zum andern darin, daß die Bäckereien sich vor einer Bekanntgabe dieser sogenannten Betriebsgeheimnisse scheuen. Sie sind sich zum großen Teil der Vorteile nicht bewußt, die sie durch Vergleich dieser Zahlen mit denen anderer Betriebe erreichen können. Aufgabe der Organisation des Bäckerhandwerks wird es daher sein, für Aufklärung über Sinn

und Zweck des Betriebsvergleiches sowie der dafür erforderlichen Unterlagen zu sorgen.

VII. Die Einfache Buchführung für das Bäckerhandwerk [1]

Schmalenbach sieht in der Einführung von Normalbuchführungen und der Aufstellung von Normalkontenplänen [2] den geeigneten Weg zur Ermöglichung eines Betriebsvergleiches. Ebenso bezeichnet das Handbuch der Rationalisierung die Förderung des Betriebsvergleiches als einen Zweck der Einheitsbuchführungen. „Die Vereinheitlichung des Rechnungswesens einzelner Geschäftszweige im besonderen hat ferner den Zweck, Selbstkostenziffern, Erfolgsziffern usw. der verschiedenen Betriebe untereinander vergleichbar zu machen und auf diese Weise die Methode des ‚Betriebsvergleiches' zu ermöglichen".[3]

Auch der Enqueteausschuß [4] hat in seinen Veröffentlichungen betont, „daß exakte betriebswirtschaftliche Unterlagen sich nur durch die Einrichtung einer geordneten Buchführung ... gewinnen lassen".

Im Bäckerhandwerk ist die Buchführung zur Zeit noch weitgehend unübersichtlich und zersplittert und reicht in vielen Fällen nicht einmal zur Ermittlung eines einwandfreien Gewinnes aus. Dieser Zustand wird ab 1. 4. 1938 durch Einführung der Buchführungspflicht abgestellt, und die vom Reichsinnungsverband herausgegebenen Buchführungsrichtlinien werden dazu beitragen, einheitliche Auffassungen über maßgebliche Begriffe des Rechnungswesens sowie über den Inhalt der Konten durchzusetzen. Das bei Ausarbeitung von Buchführungen bei anderen Wirtschaftszweigen auftauchende Problem: Kontierung nach Kostenstellen oder Kostenarten trat bei Schaffung der Einfachen Buchführung für das Bäckerhandwerk in den Hintergrund, weil die Bücher vom Bäckermeister selbst oder von einer eng mit dem Betrieb verbundenen Person geführt werden sollen; eine bis ins einzelne gehende Aufteilung der Kosten auf Kostenstellen würde die bei Handwerksmeistern bestehende Abneigung gegen alles, was mit Buchführung zusammenhängt, nur noch steigern, und der Erfolg der Buchführung wäre in Frage gestellt. Darüber hinaus waren maßgebliche Stellen des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks der Ansicht, daß eine über den Rahmen des unbedingt Notwendigen hinausgehende Aufteilung der Kosten auf Kostenstellen nur zu Unklarheiten in Bäckerkreisen führen würde.

Unter Berücksichtigung dieser Tatsachen hat man sich bei der Einfachen Buchführung für das Bäckerhandwerk auf ein Mindestmaß der Kostenaufteilung auf Kostenstellen beschränkt.

Zweck der unter Mitarbeit des Verfassers aufgebauten Einfachen Buchführung ist neben der Erfüllung gesetzlicher und steuerlicher Vorschriften die Bereitstellung von Unterlagen zur Kontrolle der Kosten des Bäckereibetriebes und der sonstigen Ausgaben. Außerdem werden durch Zusam-

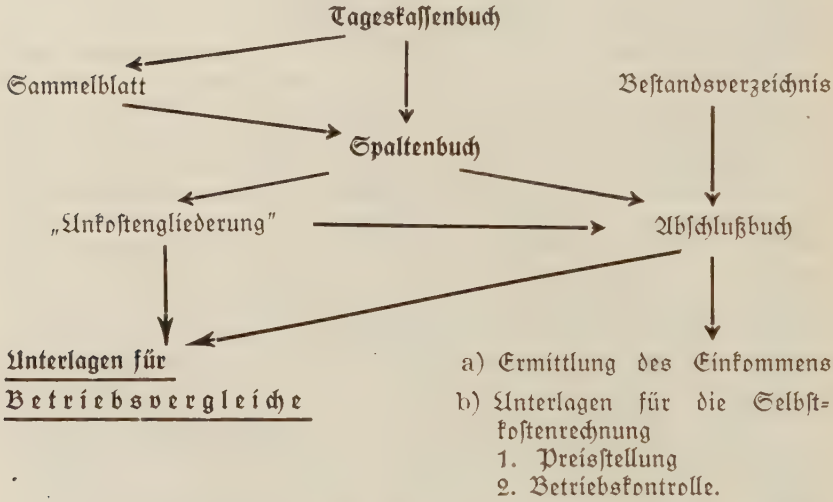
1) Einfache Buchführung für das Bäckerhandwerk, 1937.
2) Schmalenbach a. a. O., S. 339.
3) Handbuch der Rationalisierung, S. 693.
4) Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe, Industrie, Handel und Handwerk. Bd. 3. Einltg. S. X.

menstellung der Kostenarten Unterlagen für die Durchführung von Betriebsvergleichen sowie eine genaue Kalkulation geschaffen.

Wenn auch eine weitgehende Anlehnung an die vom Reichsstand des Deutschen Handwerks als Richtlinie bestimmte Schrift „Einfache Buchführung für Handwerksbetriebe" (Heft 6 der Schriften des Deutschen Handwerks-Instituts) erfolgte, so sind doch im Hinblick auf die betrieblichen Besonderheiten des Bäckerhandwerks vielfach Änderungen und Erweiterungen der oben genannten Schrift vorgenommen worden.

Die Einfache Buchführung für das Bäckerhandwerk besteht aus drei Grundbüchern und fünf Nebenbüchern. Der Wertefluß in dieser Buchführung geht aus Schaubild 1 hervor.

Schaubild 1



Die Grundbücher sind:

1. das Tageskassenbuch,
2. das Spaltenbuch mit Sammelblatt nebst „Unkostengliederung" und
3. das Abschlußbuch.

Die Nebenbücher sind:

1. das Bestandsverzeichnis,
2. das Wareneingangs- und Mehlbuch mit Fettverbrauchsbuch,
3. der Rechnungs- und Lieferschein,
4. das Lohnkonto,
5. das Kundenbuch.

Den Zielen des Betriebsvergleiches dient vor allem das Spaltenbuch (vgl. Anhang S. 80), das hinsichtlich des Aufbaues und der Buchführungs-

prinzipien dem amerikanischen Journal der Doppelten Buchführung entspricht. Es besteht aus vier Hauptgruppen:

1. barer und unbarer Geldverkehr (Spalten 3-6),
2. Betriebseinnahmen und sonstige Einnahmen (Spalten 7-10),
3. Betriebsausgaben (Spalten 11-19),
4. sonstige Ausgaben (Spalten 20-23).

In der Gruppe 2, Einnahmen, wurde auf die Trennung der ein- und zweiprozentigen Umsätze Wert gelegt, da insbesondere in ländlichen Gebieten die Bäckereien neben Backwaren (1 Prozent umsatzsteuerpflichtig) auch Handelswaren (2 Prozent umsatzsteuerpflichtig) absetzen.

In den Spalten 11-18 findet die Aufteilung der Kosten nach Kostenarten statt. Dadurch, daß sie sämtlich zu Anschaffungspreisen verbucht werden, tritt hier das Bewertungsproblem nicht auf, dagegen sind Hinweise formaler Natur notwendig:

Die Kosten für Mehl, sonstige Rohstoffe und Handelswaren sind mit Einstandspreisen, d. h. Rechnungsbetrag plus alle sonstigen Kosten des Bezuges wie Fracht, Rollgeld usw. zu verbuchen. Die bisher vielfach beobachtete Uneinheitlichkeit hinsichtlich der Verbuchung der Bezugskosten fällt damit in Zukunft fort.

In den Spalten 14 (Löhne und soziale Abgaben) und 15 (Verkaufskosten und Gehalt) ist das Prinzip der Kostenartenaufteilung insofern durchbrochen, als hier eine Trennung der Personalkosten für die Kostenstelle „Betrieb" und „Vertrieb" vorgenommen wird. Außerdem werden in Spalte 15 die sonstigen Verkaufskosten gesammelt, wodurch es ermöglicht wird, die Höhe der Vertriebskosten genau zu ermitteln und sie inner- und zwischenbetrieblich miteinander zu vergleichen. Hierin liegt ein besonders großer Wert der Einfachen Buchführung, da bisher die Höhe der Vertriebskosten schon allein wegen der allgemein üblichen Form der gemeinsamen Verbuchung aller Personalaufwendungen auf einem „Konto" nicht feststand. Für Vergleichszwecke mit dem Ziel einer Wirtschaftlichkeitssteigerung ist aber Kenntnis aller einzelnen Kostenarten Voraussetzung.

Eine Verbuchung des Meistergehaltes findet im Spaltenbuch ebenso wie in den übrigen Büchern nicht statt, da sein Gehalt mitenthalten ist in dem im Abschlußbuch ausgewiesenen Gewinn aus Gewerbebetrieb.

Hinsichtlich der Spalte 16, in der die Kosten für Feuerung, Gas und Strom aufzunehmen sind, werden die Betriebsführer durch die Buchführungsanleitung des Reichsinnungsverbandes darauf hingewiesen, daß hier nur die auf den Betrieb entfallenden Ausgaben zu verbuchen sind; geht also beispielsweise eine für den Betrieb und den Haushalt gemeinsam ausgestellte Gasrechnung ein, so ist der Rechnungsbetrag entsprechend den verbrauchten Anteilen für Betrieb und Haushalt aufzuteilen. Das gleiche Prinzip der Kostenteilung ist bei anderen für Betrieb und Haushalt entstehenden Ausgaben anzuwenden, wobei freilich die Gefahr besteht, daß die Aufteilung nicht genau dem tatsächlichen Kostenanteil der beiden Sphären entspricht; der dadurch entstehende Fehler ist aber dann unerheblich,

wenn bei der Aufteilung stets der gleiche Schlüssel - z. B. Betrieb vier Fünftel, Haushalt ein Fünftel der gesamten Rechnung - benutzt wird.

Die Spalte 17 „Inventar" ist für die Verbuchung von Ausgaben für Neuanschaffungen eingerichtet. Die Kosten der Abschreibung auf das „Inventar" werden dagegen im Bestandsverzeichnis aufgenommen, um dort unter Berücksichtigung der Zu- und Abgänge den Buchwert des Anlagevermögens am Jahresschluß ermitteln zu können.

In der Spalte 18 „Sonstige Betriebsunkosten" werden alle übrigen Betriebskosten gesammelt. Es ist hier der im Sprachgebrauch des Handwerks übliche Ausdruck „Unkosten" beibehalten, eine Bezeichnung, die in Zukunft mit Rücksicht auf das in der Betriebswirtschaftslehre allgemein gebräuchliche Wort „Kosten" zu ersetzen sein wird. In der Spalte 19 sind die in Spalte 18 verbuchten Beträge mit einem Buchstaben oder kurzem Stichwort zu kennzeichnen, um am Monatsschluß eine weitgehende „Unkostengliederung" (vgl. Anhang S. 81) vornehmen zu können.

Um die Verbuchung im Spaltenbuch auf ihre Richtigkeit hin zu prüfen, soll auf jeder Seite oder mindestens am Monatsschluß eine sogenannte Seitenabstimmung unter Zugrundelegung folgender Überlegungen durchgeführt werden: Die Summe der Eingänge muß gleich sein der Summe der Einnahmen, und die Summe der Ausgänge muß gleich sein der Summe der Ausgaben. Die wichtige Voraussetzung zur Durchführung eines Betriebsvergleiches: formelle und materielle Einheitlichkeit ist hinsichtlich der Kostenarten durch richtige Anwendung des Spaltenbuches erreicht.

Die „Unkostengliederung", die sich durch Aufteilung der in den Spalten 15, 17 und 18 verbuchten Beträge ergibt, soll dem Bäckermeister ein klares Bild über die Höhe der einzelnen „Betriebs- und Verkaufsunkosten" in seinem Betrieb und ihre Schwankungen von Monat zu Monat vermitteln. Dies ist um so eher möglich, als in der „Unkostengliederung" eine weitgehende Aufteilung der Ausgaben in drei Gruppen vorgenommen wird:

1. Ausgaben für Anlagen (Spalten 3-7),
2. Verkaufskosten (Spalten 8-14),
3. verschiedene Betriebskosten (Spalten 15-22).

Hier besteht im Zusammenhang mit den Aufzeichnungen im Spaltenbuch die Möglichkeit, einen innerbetrieblichen Vergleich über die Kostenarten durchzuführen und sich ein Bild über die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu machen. Es muß jedoch hier wiederholt werden, was bereits an anderer Stelle betont wurde: als Grundlage zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit stehen dabei lediglich die Zahlen vergangener Zeitabschnitte zur Verfügung, von denen nicht bekannt ist, ob sie ein Optimum oder ein Minimum an Aufwand darstellen. Werden dagegen die Zahlen des Spaltenbuches und der „Unkostengliederung", die am Ende eines jeden Jahres in das Abschlußbuch zu übertragen sind, von verschiedenen Betrieben miteinander verglichen, dann kann durch Vergleich von Höchst-, Durchschnitts- und Niederstwerten aller einzelnen Kostenarten mit den Ziffern eines Einzelbetriebes ein sicheres Urteil über die Wirtschaftlichkeit dieses Betriebes gefällt werden.

Neben der Erkenntnis der Wirtschaftlichkeit besteht durch Auswertung der „Unkostengliederung" und des Spaltenbuches bei Bearbeitung einer genügend großen Anzahl von Betrieben die Möglichkeit, einwandfreie Unterlagen über die Unterschiede der Höhe der Produktions- und Vertriebskosten für verschiedene Größenklassen mit verschiedenem Standort zu erhalten.

Der Aufbau des Jahresabschlusses, aus dem in erster Linie das steuerpflichtige Einkommen zu ersehen sein muß, geht aus untenstehendem Schaubild 2 hervor. Voraussetzung für einen ordnungsgemäßen Abschluß ist die Feststellung des Wertes des Anlage- und Umlaufsvermögens sowie der Betriebsschulden mit Hilfe des Bestandsverzeichnisses.

Unter Anlagevermögen sind dabei folgende Posten zu verstehen:

1. Anlagen (Maschinen, Einrichtungsgegenstände, Geräte und dergl.),
2. Beteiligungen z. B. an Genossenschaften.

Das Umlaufsvermögen umfaßt folgende Posten:

1. Vorräte,
   a) Mehl,
   b) sonstige Rohstoffe,
   c) Fertigwaren,
   d) Handelswaren,
   e) Verpackungsmaterial und Sonstiges.
2. Außenstände,
3. Bank- und Postscheckguthaben,
4. Wechsel-, Scheck- und Kassenbestand.

Als Betriebsschulden werden folgende aufgefaßt:

1. Lieferantenschulden,
2. Steuerrückstände,
3. Betriebsdarlehen - Bankschulden,
4. sonstige Schulden.

Schaubild 2

Einkommensberechnung für Betriebe ohne Grundstücke

	RM.
Reinvermögen - Überschuldung - am 31. 12. 1939 (lfd. Jahr)	
./. Reinvermögen - Überschuldung - am 31. 12. 1938 (Vorjahr)	
= Vermögenszunahme bzw. -abnahme	
./. Kapitaleinlagen des laufenden Jahres (Spalte 10 des Spaltenbuches)	
= Gewinn - Verlust - lt. Inventur	
+ Privatentnahmen (Spalten 20-22 des Spaltenbuches)	
= Einkommen aus Gewerbe	
./. abzugsfähige Sonderausgaben (Spalte 22 des Spaltenbuches und sonstige abzugsfähige Sonderausgaben)	
Steuerpflichtiges Einkommen	

Die Einkommensberechnung für Betriebe mit eigenem Grundstück unterscheidet sich von obiger Methode insofern, als bei ihr bei dem Ein-

kommen aus Gewerbebetrieb das Einkommen bzw. der Verlust aus Vermietung berücksichtigt werden. Bei beiden Arten der Einkommensberechnung werden vom errechneten Einkommen die abzugsfähigen Sonder-

Dadurch, daß in der Einfachen Buchführung für das Bäckerhandwerk ausgaben, die aus dem Spaltenbuch zu entnehmen sind, abgezogen.
eine Trennung der Gewinnberechnung für Betriebe mit eigenem Grundstück und solche in gemieteten Räumen vorgenommen wird, kann bei Durchführung von Betriebsvergleichen auch eine getrennte Untersuchung über die Gewinne dieser beiden Betriebstypen erfolgen.

Die Problematik einer solchen Untersuchung darf aber nicht übersehen werden, da der Gewinn aus der Subtraktion des Reinvermögens des „Vorjahres" vom Reinvermögen des „laufenden Jahres" resultiert. Vor einem Vergleich der Gewinne zweier oder mehrerer Betriebe ist daher zunächst einer Untersuchung des Reinvermögens erforderlich. Ob es vergleichbar ist, hängt neben seiner richtigen Auffassung von seiner Bewertung ab.

Die Güter des Anlagevermögens sind nach den Buchführungsrichtlinien des Reichsinnungsverbandes bei Ermittlung des Gewinnes mit dem Buchwert zu bewerten. Den Buchwert für Ende 1937 beispielsweise für eine im Februar 1934 zum Preise von 600 RM. gekaufte Anschlagmaschine erhält man folgendermaßen:

Anschaffungspreis	RM. 600,-
Voraussichtliche Lebensdauer 10 Jahre. Demnach Höhe der Abschreibung 10 Prozent = ...	„ 60,-
Abschreibung für die Zeit von 1934 bis 1937	„ 240,-
Buchwert am 31. 12. 1937 RM. 600,- ./. 240,- = ...	„ 360,-

Zu bemerken ist dabei, daß zum Anschaffungspreis die gesamten Aufwendungen gehören, die zur Anschaffung des Wirtschaftsgutes und zu seiner Versetzung in den bestehenden Zustand erforderlich waren. Demnach sind neben dem Kaufpreis alle Transport-, Provisions- und Aufstellungskosten - bei Backöfen gegebenenfalls auch Abbruchkosten - zu berücksichtigen.

Welche Gefahrenquelle aber der Buchwert für die Zwecke des Betriebsvergleiches in sich birgt, geht aus folgendem Beispiel hervor: Die Gewinne von Betrieb A und Betrieb B, die Anschlagmaschinen mit gleichem Anschaffungspreis besitzen, werden miteinander verglichen; beide Betriebe schreiben nach den Vorschriften der Buchführungsanleitung ab. Betrieb A rechnet mit einer Lebensdauer von fünf Jahren (20 Prozent Abschreibung), Betrieb B dagegen mit einer Lebensdauer von zehn Jahren (10 Prozent Abschreibung). Dadurch, daß die Abschreibung des Betriebes A doppelt so hoch ist wie die des Betriebes B, ist der Gewinn von A im Vergleich zu B in jedem Jahr entsprechend geringer. Man erkennt, welche Unterschiede infolge des subjektiven Ermessens des Betriebsführers zwischen den Gewinnen einzelner Betriebe entstehen können.

Für einen Vergleich liegen die Verhältnisse noch schwieriger, wenn - was der Normalfall sein dürfte - die Anschaffungspreise von Gütern des

Anlagevermögens mehrerer Betriebe nicht miteinander übereinstimmen. Diesen Schwierigkeiten ist durch Anwendung des „Tagesbeschaffungspreises" in der Einkommensberechnung zu begegnen. „Der Tagesbeschaffungswert eines Gutes ist der Preis, zu dem am wirklichen oder fingierten Beschaffungs- oder Wiederbeschaffungstage das betreffende Gut im Beschaffungsmarkte erworben werden kann. Die Gesamtsumme aller Tagesbeschaffungswerte des Vermögens ist, wenn keinerlei Auslassungen vorliegen, der Betrag, der an diesem Tage hätte aufgewendet werden müssen, um die Unternehmung neu aufzubauen".[1]) Wenn auch Schmidt bei seinen weiteren Ausführungen nicht Vergleichsrechnungen im Auge hat, so gelten sie m. E. auch für sie: „Eine solche Reproduktionswertbilanz hat für die Erkenntnis der wirtschaftlichen Lage die allergrößte Bedeutung, denn ihre Summe ist der Wert, an dem allein die Rentabilität des Betriebes gemessen werden kann".[2])

Der Tagesbeschaffungswert ist auch der allein zum Ziel führende Wert bei der Bewertung des Umlaufsvermögens für Zwecke des Betriebsvergleiches, wenn auch zwischen den Anschaffungskosten infolge des Festpreissystems Abweichungen für die bedeutendsten Posten des Umlaufsvermögens nur in geringer Höhe vorkommen dürften.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß neben einer richtigen Erfassung der Bestände die Vergleichbarkeit der „Konteninhalte" Voraussetzung für ein Gelingen des Betriebsvergleiches ist.

VIII. Die Komplettbuchführung

Da ohne Zweifel nicht alle Bäcker in der Lage sind, die in der Einfachen Buchführung vorgesehenen Bücher selbst zu führen, hat der Reichsstand des Deutschen Handwerks eine sogenannte Komplettbuchführung ausgearbeitet. Dieses Buchführungssystem verlangt von dem Bäckermeister lediglich die Führung eines Einnahmen- und Ausgabenbuches, alle anderen Buchführungsarbeiten werden von privaten oder organisationseigenen Buchstellen übernommen.

Die Buchstellen gliedern die Ausgaben und Einnahmen des Betriebes nach einem noch zu veröffentlichenden Kontenplan, der nach den Richtlinien des Erlasses des Herrn Reichs- und Preußischen Wirtschaftsministers vom 12. 11. 1937 [3]) aufgebaut ist. Dadurch, daß in diesem Kontenplan eine weitgehende Aufteilung der Kosten nach Kostenarten und Kostenstellen vorgenommen wird, ist hier die Möglichkeit für einen Kostenstellenvergleich geschaffen. Darüber hinaus lassen sich durch Umlegung der Kosten auf Kostenträger Unterlagen für eine genaue Kalkulation ermitteln.

Die bei der Einfachen Buchführung für das Bäckerhandwerk für Zwecke des Betriebsvergleiches gestellten Bedingungen hinsichtlich Erfassung und Bewertung haben hier die gleiche Bedeutung.

---

1) Fritz Schmidt, Die organische Tageswertbilanz. S. 65.
2) Fritz Schmidt a. a. O., S. 65.
3) Ministerialblatt für Wirtschaft 1937.

Da Erläuterungen über die Einzelheiten des Kontenplanes noch nicht erschienen sind, muß im Interesse der Wahrung einer Einheitlichkeit der Darstellung von einer Erörterung über seinen Aufbau abgesehen werden.

Ein für Zwecke des zwischenbetrieblichen Kostenvergleiches sowie der Erkenntnis der Umsatzstruktur von Bäckereibetrieben erforderliches Buch ist jedoch weder in der Einfachen Buchführung noch in der Komplettbuchführung enthalten; wir möchten es mit Backbuch bezeichnen, in dem täglich Aufzeichnungen über die Menge der hergestellten Produkte sowie des dafür im einzelnen verarbeiteten Mehles zu machen sind. In gut geleiteten Betrieben wird dieses Buch zur Betriebskontrolle und Betriebsdisposition mit großen Erfolgen angewendet.

2. Abschnitt

Für das Bäckerhandwerk bedeutende Richtzahlen und Relationen

I. Methodisches

In einem Aufsatz der Zeitschrift des Vereins Deutscher Maschinenbauanstalten (VDMA.) äußert sich Schulz-Mehrin „Über Betriebsvergleiche" wie folgt: „Es entsteht nun die Aufgabe, diejenigen Erfolgs- und Selbstkostenziffern festzustellen, die am kennzeichnendsten und für den Vergleich am geeignetsten sind. Weiter wird es sich darum handeln, für solche Ziffern Durchschnitts- und Bestwerte zu ermitteln, mit denen die einzelnen Unternehmungen ihre eigenen Ziffern vergleichen können, um hieraus den Stand ihres Betriebes hinsichtlich der Rationalisierung zu erkennen und Schlüsse für etwaige Verbesserungen ziehen zu können".[1]) Wenn sich auch diese Äußerung Schulz-Mehrins hauptsächlich auf Industriebetriebe bezieht, so gilt sie doch ebenso für handwerklich betriebene Bäckereien. Wir wollen dabei allerdings nicht nur „Erfolgs- und Selbstkostenziffern" feststellen, sondern alle diejenigen Untersuchungen vornehmen, die zur Erfüllung der dem Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk gestellten Aufgaben notwendig sind; bei den Richtzahlen wird zu prüfen sein, welche Werte für sie im einzelnen zu errechnen sind. Nicht immer kommen Durchschnittszahlen in Betracht, vielmehr hängt der für die Richtzahl zu ermittelnde Wert jeweils von dem Zweck, der mit ihr verfolgt wird, ab.

In den nachstehenden Abschnitten gehen wir aus von den bisherigen Arbeiten, die zur Erkenntnis des Einflusses des Standortes, der Betriebsstruktur und der Betriebsgebarung auf Kosten und Erfolg durchgeführt wurden; von Fall zu Fall werden wir zu untersuchen haben, in welcher Weise die gewonnenen Ergebnisse den von uns gesteckten Zielen des Betriebsvergleiches dienen, welche Gesichtspunkte darüber hinaus bei einem Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk zu behandeln sind und welche Möglichkeiten zu ihrer Durchführung bestehen.

1) VDMA.-Zeitschrift 1927, S. 397.

II. Untersuchungen über den Einfluß des Standortes auf Kosten und Erfolg[1]).

Eine der neuesten Schriften,[2]) die sich mit „Gewinn" und „Kosten" im Handwerk befaßt, hat „eine Aufgliederung der Ergebnisse nach regionalen Gesichtspunkten" wegen „der Zahl der Betriebe" nicht vorgenommen, und von der sonstigen Literatur,[3]) die sich mit dem Problem des Standortes von Bäckereien befaßt, haben die von Albrecht gewonnenen Ergebnisse (Einteilung der Betriebe in Standorte: Berlin, Provinzstädte und ländliche Bezirke) infolge der Einführung des Festpreissystems ihre Bedeutung verloren. Die Ergebnisse der Erhebungen des Enqueteausschusses[4]) werden hier und an anderen Stellen der Arbeit nicht behandelt, da sich die Erhebungsgrundlage auf die Jahre 1925/26 bezieht, in denen die Betriebe des Bäckerhandwerks mit ganz anderen Bruttospannen und Verdienstsätzen rechnen konnten als heute; die damaligen Berechnungen gaben weiter auch nur Durchschnittssätze für das ganze Reich, so daß die im Bäckerhandwerk bedeutungsvollen örtlichen und bezirklichen Verschiedenheiten in keiner Weise erkennbar sind.

Es ist daher unter Berücksichtigung der Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit zu untersuchen, welche Unterschiede zwischen Kosten und Preisen in Bäckereibetrieben von Stadt zu Stadt im Kalenderjahr 1937 bestanden haben.

Wir gehen dabei von der Kalkulation eines mittleren Bäckereibetriebes mit einer wöchentlichen Arbeitsleistung von 20 dz Mehl aus; bei ihm betragen nach den Angaben des Reichsinnungsverbandes[5]) die Mehlkosten 51 Prozent und die Bruttospanne 49 Prozent des Verkaufspreises für ein Kilogramm Brot.

Die Bruttospanne ist die Differenz zwischen dem Verkaufspreis für ein Kilogramm Brot und dem Preis der dafür notwendigen Menge Brotmehl; mit ihr müssen a l l e im Betrieb und Vertrieb entstehenden Kosten für Brot gedeckt werden, und sie muß außerdem dem Betriebsinhaber ein Entgelt für seine geleistete Arbeit, eine Risikoprämie und die Verzinsung des Eigenkapitals gewähren. Von der Bruttospanne nehmen die Kosten und der Betriebsgewinn die in Übersicht 3 angeführten Anteile in Anspruch. Es handelt sich dabei - wie der Reichsinnungsverband des Bäckerhandwerks angibt - um eine „reine Brotkalkulation".

---

1) Vgl. dazu: Schriften des Instituts für Konjunkturforschung; Wochenbericht Nr. 1/2 vom 11. 1. 39.

2) Statistisches Reichsamt: Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung im Handwerk. 1937.

3) Brinkmeyer, Die Preisgestaltung auf dem Brotmarkt; Albrecht, Die betriebswirtschaftliche Struktur des Bäckerhandwerks.

4) Enquete-Bericht, Bd. III.

5) Jahrbuch des deutschen Bäckerhandwerks 1938, S. 47.

Übersicht 3

Kosten und Gewinn in v. H. der Bruttospanne

	je kg Brot
Übrige Materialunkosten	2,3
Löhne und Gehälter einschl. soziale Lasten und Urlaub	39,8
Licht und Kraft	1,7
Feuerung	6,3
Steuern	2,5
Verzinsung, Abschreibung, Reparaturen	5,1
Miete	10,4
Übrige Betriebsunkosten	7,6
Risiko	5,6
Betriebsgewinn	18,7
Summe	100,0

Hinsichtlich des Kostenfaktors Mehl hatte der Bäcker vor der Regelung des Marktes bis zu einem gewissen Umfange die Möglichkeit, günstige Preisverhältnisse auf dem Beschaffungsmarkte für sich auszunutzen; diese Möglichkeiten sind ihm durch die Einführung des Festpreissystems genommen. Das Festpreissystem ist so aufgebaut, daß im Osten des Reiches sowohl niedrige Getreide- als auch Mehlpreise und im Westen die höchsten Getreide- und Mehlpreise festgelegt sind. Dementsprechend hat ein in Ostdeutschland gelegener Bäckereibetrieb im Vergleich zu einem im Westen befindlichen mit niedrigeren Mehleinstandspreisen zu rechnen. Aus folgendem Beispiel geht hervor, wie sich die Roggenmehlfestpreise regional staffeln: Durchschnittliche Roggenmehlfestpreise je 100 kg für das Kalenderjahr 1937 einschl. RM. 1,40 Bäckerspanne und RM. 0,50 Frachtausgleich.

Festpreisgebiet		RM. je 100 kg Roggenmehl
Ostpreußen	R II	23,10
	R V	23,45
	R VII	23,70
Baden	R XIX	24,60
	R XV	24,70
	R XVIII	25,25
	R XIX	25,50

Daraus ist ersichtlich, daß zwischen den Mehlpreisen in den Festpreisgebieten R II und R XIX ein Unterschied von RM. 2,40 je 100 kg vorhanden ist.

Neben diesen regionalen Unterschieden lassen sich noch Differenzen innerhalb von Orten gleicher Festpreisgebiete feststellen. Theoretisch müßten die der Arbeit zugrunde liegenden Betriebe in gleichen Orten auch gleiche durchschnittliche Mehleinstandspreise haben; eine mit Hilfe der Fragebogen vom Verfasser durchgeführte Untersuchung von vier Berliner Betrieben hat jedoch ergeben, daß gegenüber dem durchschnittlichen Notizpreis in Höhe

von RM. 24,35 je 100 kg für das Kalenderjahr 1937 die Roggenmehleinstandspreise in den einzelnen Betrieben wie folgt lagen:

Betrieb Nr. 12	RM. 24,25
„ Nr. 22	„ 23,88
„ Nr. 29	„ 24,25
„ Nr. 31	„ 23,85

Diese durch die Fragebogen festgestellten Preise wurden vom Verfasser in den Büchern der Betriebe nachgeprüft und übereinstimmend mit den angegebenen Werten gefunden.[1]) Eine gleiche Rechnung für Bonn hat ergeben, daß in

Betrieb Nr. 6	RM. 25,01 und in
„ Nr. 7	„ 25,35

je 100 kg Roggenmehl gegenüber einem durchschnittlichen Notizpreis von RM. 25,05 je 100 kg bezahlt wurden.

Die Unterschiede des tatsächlich gezahlten Mehlpreises vom Festpreis sind einmal darauf zurückzuführen, daß die Mühlen Kontingentsabschläge nach Maßgabe des ihnen zugeteilten Grundkontingents erteilen dürfen, ferner können die Bäcker bei Abnahme größerer Mengen folgende Rabatte erzielen: [2]) Bei geschlossener Abnahme

von 10 dz und mehr	10 Pf. je 100 kg
von 25 „ „ „	25 „ „ 100 „
von 50 „ „ „	50 „ „ 100 „
von 100 „ „ „	100 „ „ 100 „
von 150 „ „ „	140 „ „ 100 „

Weiterhin können Abweichungen nach unten dadurch erklärt werden, daß die Mühlen in bestimmte westliche Gebiete des Reiches Mehl verbilligt liefern dürfen (Ost-Westabschlag) [2]).

Erhöhungen gegenüber dem festgesetzten Mehlpreis können dann eintreten, wenn der Bäcker nicht innerhalb der in der Mehlmarktordnung vorgesehenen Zahlungsfrist von 14 Tagen die Rechnung begleicht (20 Pf. Verzugszuschlag je dz Mehl).

Damit ist klargelegt, daß die Mehlkosten vom Standort abhängig sind und daß auch in den einzelnen Betrieben am gleichen Standort Abweichungen vom durchschnittlichen Notizpreis vorkommen können. Um den Einfluß des Standortes auf den Kostenfaktor Mehl erkennen zu können, sind wir daher bei den weiteren Untersuchungen vom für die einzelnen Städte geltenden durchschnittlichen Festpreis für das Kalenderjahr 1937 ausgegangen.

Ein Vergleich der Mehlkosten von mehreren Betrieben in verschiedenen Orten stößt aber insofern noch auf Schwierigkeiten, als die Mehlkosten je kg Brot von der Mehlqualität und in Verbindung damit von der Brotausbeute abhängig sind. Die festgesetzten Mehlpreise werden zwar immer

1) Vgl. dazu Anhang, S. 75 ff.
2) Vgl. Mehlmarktordnung in der Anordnung der Hauptvereinigung der Deutschen Getreide- und Futtermittelwirtschaft vom 1. 7. 1937.

für bestimmte Typen bekanntgegeben, mit denen jedoch nicht die Beschaffenheit des Mehles bis ins einzelne gekennzeichnet ist. Es kann z. B. der Fall eintreten, daß Mehl gleicher Type einen verschiedenen Feuchtigkeitsgehalt besitzt und dadurch die Ausbeute entsprechend verschieden hoch ist; „im Durchschnitt vermindert sich die Brotausbeute aus 100 kg Mehl mit Zunahme von 1 Prozent Feuchtigkeitsgehalt um 1,6 kg. Bei einem Wassergehalt von 13 Prozent können aus 100 kg Mehl und 160 kg Teig oder 2460 Brötchen von 70 g Verkaufsgewicht, bei 18 Prozent Wasser können nur 150 kg Teig oder 2310 Brötchen hergestellt werden".[1]) Durch den verschiedenen Feuchtigkeitsgehalt wird der Ertrag entsprechend vermindert oder erhöht. Ferner steigert sich die Backausbeute bei Zunahme von Backhilfsmitteln wie Kartoffelpräparaten, Reis, Malz usw.[2]). Um den Störungsfaktor verschiedener Ausbeuten bei einem Vergleich der an verschiedenen Standorten befindlichen Bäckereien zu eliminieren, rechnen wir bei allen zum Vergleich herangezogenen Betrieben mit einer gleichen Ausbeute, z. B. bei Roggenbrot mit 133 kg aus 100 kg Mehl.

Ebenso wie der Mehlpreis schwankt auch der Brotverkaufspreis von Stadt zu Stadt und dementsprechend die sog. Bruttospanne. Ein Vergleich der in Übersicht 4 genannten Städte zeigt, daß der größte Unterschied der Bruttospannen zwischen Bonn (Bruttospanne = 20,3 Pf.) und Dresden (Bruttospanne = 9,3 Pf.) liegt, die entsprechende Brotpreisdifferenz beträgt 12 Pf. und die Mehlpreisdifferenz 1 Pf. je kg Brot.

Übersicht 4

Betriebe in	Art des Brotes[3])	Preis je kg Brot in Pf.	Mehlpreis je kg Brot in Pf.	Bruttospanne je kg Brot in Pf.
1	2	3	4	5
Berlin	R	32	18,2	13,8
Dresden	R	28	18,7	9,3
Chemnitz	R M	31	18,8	12,2
Beuthen O/S	R	30	17,4	12,6
Aachen	W	40	20,9	19,1
Bonn	RM	40	19,7	20,3
Freiburg/Br.	WM	40	22,8	17,2
Karlsruhe	WM	32	21,0	11,0
Mannheim	RM	33	20,0	13,0

R = Roggenbrot RM = Roggenmischbrot WM = Weizenmischbrot

1) Bucerius, Grundlagen der rationellen Betriebsführung S. 11/12.
2) Jahrbuch des deutschen Bäckerhandwerks 1938, S. 46.
3) Brotsorte, die in den betreffenden Orten am meisten gekauft wird.

Aus der Übersicht geht hervor, daß im allgemeinen zwischen den Mehlpreisen je kg Brot in den einzelnen Städten relativ geringe Unterschiede bestehen, dagegen sind hohe Abweichungen in der Bruttospanne je kg Brot bei einem Vergleich der angeführten Städte zu verzeichnen. Wir können daraus folgern, daß die Unterschiede der Brotpreise von Stadt zu Stadt weniger auf die Höhe der Mehlkosten als auf die Unterschiede in den Bruttospannen zurückzuführen sind. Brinkmeyer [1]) kommt in seiner 1930 veröffentlichten Arbeit zu dem gleichen Untersuchungsergebnis: „Die Unterschiede in den Bruttospannen sind also meist entscheidend für die Brotpreisunterschiede von Stadt zu Stadt." Daraus ergibt sich, daß die Einführung des Festpreissystems keine grundsätzliche Änderung der Ursachen mit sich brachte, die die Brotpreisdifferenzen von Stadt zu Stadt bewirken. Es ist aber zu untersuchen, ob unter Zugrundelegung heutiger Verhältnisse die zwischen den Brotverkaufspreisen von Bonn und Dresden liegende Differenz in Höhe von 12 Pf. je kg Brot durch vergleichsweise höhere Kosten in Bonn aufgezehrt wird oder ob Bonner Bäckereien gegenüber den in Dresden gelegenen relativ größere Gewinne aufgrund standortsbedingter Preise und Kosten zu erzielen in der Lage sind.

Wie aus Spalte 4 der Übersicht 4 hervorgeht, beträgt der Brotmehlpreis in Bonn 19,7, in Dresden dagegen 18,7 Pf. je kg Brot; die zwischen den beiden Städten bestehende Differenz der Bruttospannen in Höhe von 11 Pf. wird mithin durch den um 1 Pf. höheren Mehlpreis in Bonn auf 10 Pf. vermindert.

Ob weitere durch den Standort hervorgerufene Unterschiede einzelner Kostenarten zwischen den beiden Städten bestehen, erfordert zunächst eine Untersuchung der Aufwendungen für Löhne und Gehälter, da sie rd. 40 Prozent der Bruttospanne betragen.

Ein Vergleich der Löhne der genannten Städte stößt aber wegen der wenig einheitlich aufgebauten Lohntarife für das Bäckerhandwerk auf Schwierigkeiten. Während in der Tarifordnung im Wirtschaftsgebiet Sachsen die Löhne nach Art der Beschäftigung (Ofenarbeiter, Backstubengesellen usw.) gestaffelt sind, richtet sich die Lohnhöhe im Wirtschaftsgebiet Rheinland nach der Zahl der Berufsjahre. In beiden Tarifen sind lediglich die Gesellen im ersten und zweiten Jahr nach beendeter Lehrzeit gleichmäßig genannt. Die Vergleichbarkeit der Löhne wird weiterhin wegen der nicht einheitlich geregelten Sätze für Kost und Wohnung beeinflußt. Um diese Störungsfaktoren bei unserem Vergleich auszuschalten, unterstellen wir für die Städte Bonn und Dresden je einen Betrieb, in denen folgende Beschäftigte ohne Erhalt von Sachleistungen mit folgenden Lohnsätzen tätig sind:

I. Dresden:	Lohn je Woche RM.
1 Geselle im 1. Jahr nach beendeter Lehrzeit . . .	24,00
1 Werkmeister	34,00 [2])
Lohnsumme je Woche	58,00

1) Brinkmeyer a. a. O., S. 43.
2) In den Tarifen für Bonn und Dresden jeweils die höchste Lohnstufe.

II. Bonn:	Lohn je Woche RM.
1 Geselle im 1. Berufsjahr	23,40
1 Geselle im 7. Berufsjahr	39,00 [1])
Lohnsumme je Woche	62,40

Ohne Berücksichtigung der sich durch die verschiedene Lohnhöhe ergebenden Unterschiede der vom Betriebsführer zu leistenden sozialen Abgaben sowie der verschieden hohen Anzahl von Urlaubstagen in den einzelnen Wirtschaftsgebieten, sind die Lohnaufwendungen Bonner Betriebe um 7,58 Prozent höher als die der in Dresden gelegenen Bäckereien. Da die gesamte Lohnquote rund 40 Prozent der Bruttospanne beträgt, so ergeben die höheren Lohnkosten in Bonn eine weitere Verminderung der Bruttospannendifferenz um 0,3 Pf. je kg Brot (40 Prozent × 9,3 × 7,58 Prozent). Die vergleichsweise um 11 Pf. höhere Bruttospanne in Bonn gegenüber Dresden wird mithin, soweit die bisherigen Untersuchungen gezeigt haben, vermindert durch

1. den um 1 Pf. höheren Mehlpreis je kg Brot und
2. durch die um 3 Pf. je kg Brot höheren Lohnaufwendungen.

Zwischen den beiden Bruttospannen besteht dann immer noch ein Unterschiedsbetrag von 9,7 Pf. je kg Brot, der außer einem verschieden hohen Gewinn durch Abweichungen der übrigen Kosten erklärt werden könnte. Von diesen übrigen Kosten entfallen aber nach obigem Kalkulationsschema rund 23 Prozent der Bruttospanne auf solche Kostenarten, bei denen ein standortsbedingter Unterschied kaum oder gar nicht in Betracht kommen kann (übrige Materialunkosten, Steuern, Verzinsung, Abschreibung, Reparaturen, Risiko und übrige Betriebsunkosten).

Von den verbleibenden Kostenarten, die durch den Standort beeinflußt werden können, beträgt von der Bruttospanne die Miete rund 10 Prozent. Einwandfreie Unterlagen über die Höhe der Miete für die zum Vergleich herangezogenen Betriebe standen jedoch nicht in genügendem Umfange zur Verfügung. Nimmt man, wie Brinkmeyer,[2]) selbst einen Unterschied des Mietzinses in Bonn gegenüber Dresden von 50 Prozent an, so würde sich daraus eine Steigerung der Kosten von 10 Prozent × 0,3 × 50 Prozent = 0,5 Pf. je kg Brot für Bonner Betriebe im Vergleich zu den Dresdner Bäckereien ergeben.

Eine eingehende Untersuchung über Licht- und Kraftkosten, bei denen zwar Unterschiede von Stadt zu Stadt bestehen, erübrigt sich wegen der geringen Bedeutung dieser Kostenart im Rahmen aller Kosten (nur 1,7 Prozent der Bruttospanne). Nimmt man bei ihnen selbst eine Erhöhung gegenüber Dresden um 100 Prozent an (damit dürften auch andere unter Umständen noch bestehende Kostenabweichungen, z. B. bei Organisationsbeiträgen gedeckt sein), so ergibt diese Kostensteigerung auf 1 kg Brot umgerechnet einen Betrag von 0,2 Pf. (1,7 Prozent × 0,3 × 100 Prozent).

Die Kosten für Feuerung, die rund 6 Prozent der Bruttospanne in

1) In den Tarifen für Bonn und Dresden jeweils die höchste Lohnstufe.
2) Brinkmeyer a. a. O., S. 49.

Anspruch nehmen, verhalten sich im Kalenderjahr 1937 in Bonn und Dresden wie folgt:

Preis für 10 t Braunkohlenbriketts frei Bahnstation in Dresden . . . . . RM. 174,50

Preis für 10 t Braunkohlenbriketts frei Bahnstation Bonn . . . . . RM. 120,00

Die Feuerungskosten betragen demnach in Bonn 31 Prozent weniger als in Dresden; auf 1 kg Brot bezogen, vermindern sich die Kosten für Kohle in Bonn gegenüber Dresden um 0,17 Pf. (6 Prozent × 9,3 × 31 Prozent).

Zusammenfassend ergeben sich zwischen Bonn und Dresden folgende Kostenunterschiede bezogen auf 1 kg Brot unter Zugrundelegung normaler Ausbeuten:

Kostenunterschiede zwischen Bonn und Dresden
(Erhöhungen +, Verminderungen —)

Mehl	+ 1,0 Pf.	
Löhne	+ 0,3 „	
Miete	+ 0,5 „	
Licht und Kraft	+ 0,2 „	+ 2,00 Pf.
Kohle		— 0,17 „
Demnach Kostenerhöhung in Bonn		+ 1,83 Pf.

Die in Bonn um 11 Pf. höhere Bruttospanne wird somit durch Kostenunterschiede gegenüber Dresden auf 9,17 Pf. je kg Brot vermindert. Da weitere Abweichungen in den Kosten nicht bestehen, kann die Bruttospannendifferenz nur auf einen verschieden hoch kalkulierten Gewinn bei der Brotpreisfestsetzung in den beiden Städten zurückzuführen sein.[1])

Im Hinblick auf dieses Untersuchungsergebnis erscheint es für die Durchführung der Aufgaben der preisfestsetzenden Stellen als notwendig, daß in Zukunft bei Herausgabe von Richtzahlen über die Kostengestaltung von Bäckereien diese nach regionalen Gesichtspunkten gegliedert werden. Da diese Richtzahlen ein Bild über die durchschnittliche Kostengestaltung in jedem Festpreisgebiet vermitteln sollen, können Höchst- oder Niederstwerte von einzelnen Betrieben hier keine Dienste leisten, vielmehr sind Durchschnittszahlen geeignet, die Unterschiede in Kosten und Gewinnen von Festpreisgebiet zu Festpreisgebiet erkennen zu lassen.

Neben der Bedeutung des Standortes für die absolute Höhe von Preisen und Kosten wirkt sich der Standort auf die Höhe der Kosten je Leistungseinheit aus. Sie ist abhängig von der Ausnutzung der Kapazität, die maßgeblich von der Anzahl der an einem Ort vorhandenen Bäckereien und Brotverkaufsstellen beeinflußt wird. Nach der Statistik des Reichsinnungsverbandes [2]) kamen im Jahre 1936 auf eine Bäckerei Einwohner

1) Ob Unterschiede in den Kosten und Gewinnen bei Weizenkleingebäck (Semmeln, Schrippen usw.) bestehen, die u. U. einen Ausgleich des relativ höheren Gewinns der Bonner Bäckereien bei Brot hervorrufen, konnte wegen fehlenden Materials nicht festgestellt werden.
2) Statistik des deutschen Bäckerhandwerks 1936.

in Berlin 1051
„ Leipzig 701
„ Bonn 637
„ Dresden 600

Berücksichtigt man die Filialen der Brotfabriken und sonstige Wiederverkaufsstellen für Brot, so entfallen Einwohner je Bäckerei und Verkaufsstelle

in Berlin 221
„ Leipzig 168
„ Bonn 208
„ Dresden 183

Aus diesen Zahlen geht hervor, daß im allgemeinen die Kapazität Dresdner Betriebe relativ weniger ausgenutzt werden kann als die der Bäckereien in Bonn. In welcher Weise der Beschäftigungsgrad mitbestimmend für die Höhe der Gesamtkosten und der Kosten je Leistungseinheit und damit für die Höhe des Erfolges eines Betriebes ist, wird im Zusammenhang mit den Untersuchungen über die Betriebsgebarung dargestellt.

III. Untersuchungen zur Erkenntnis der Betriebsstruktur

1. Grundsätzliches

Bei den folgenden Untersuchungen über die Betriebsstruktur der handwerklichen Bäckereibetriebe muß man sich darüber klar sein, daß ein zutreffendes Bild über einen Betrieb oder eine Gruppe von Betrieben nicht durch ausschließliche Betrachtung e i n e s Teiles des gesamten hier behandelten Fragenkomplexes zu erhalten ist; vielmehr ist zum Zweck der Erkenntnis der Betriebsstruktur eine umfassende Berücksichtigung aller geschilderten Betriebsmerkmale notwendig.

Über Betriebsmerkmale von Handwerksbetrieben hat das Statistische Reichsamt mehrfach Erhebungen durchgeführt, die in den Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reiches erschienen sind und zwar in Nr. 28 1934, Nr. 30 1935 und Nr. 34 1937.

Weiterhin hat das Statistische Reichsamt im zweiten Septemberheft 1937 der Zeitschrift „Wirtschaft und Statistik" Richtzahlen über „Betriebsstruktur und Kostengestaltung im Nahrungsmittelhandwerk" bekanntgegeben. Diese Darstellung bezieht sich nur auf Betriebe in gemieteten Räumen, und wir können mit Rücksicht darauf, daß 70 Prozent aller Mitglieder des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks Hauseigentümer sind [1]), auf eine Untersuchung der darin angegebenen Richtzahlen verzichten.

Ebenso braucht auf eine Würdigung der Richtzahlen der Veröffentlichung von 1934 mit dem Titel „Die Besteuerung gewerblicher Unternehmungen und ihre betriebswirtschaftlichen Grundlagen" nicht eingegangen zu werden, da als Unterlage insgesamt nur die Angaben von 1600 aus-

1) Statistik des deutschen Bäckerhandwerks 1936.
2) Statistisches Reichsamt: Betriebsstruktur und Besteuerung im Einzelhandel und Handwerk. Eine Sammlung von Richtzahlen. Teil II, Handwerk, Berlin 1935.

gewählten Betrieben verschiedener Handwerkszweige zur Verfügung standen; es kann daher nicht angenommen werden, daß die angegebenen Richtzahlen ein zutreffendes Bild über die tatsächliche Struktur der Handwerksbetriebe der damaligen Zeit vermitteln.

Eine Betrachtung über die in Nr. 30 der Einzelschriften des Statistischen Reichsamtes [1]) gewonnenen Ergebnisse erscheint deshalb wenig aussichtsreich, weil sich die Erhebungsgrundlage auf die außergewöhnlichen Zustände der Krisenjahre vor der nationalsozialistischen Revolution bezieht. Dazu kommt, daß auch hier verwertbare Angaben von nur rund 1200 Betrieben aus 15 verschiedenen Handwerkszweigen zugrunde gelegt wurden.

Wertvoll wäre allerdings ein Vergleich dieser Richtzahlen mit denen nachfolgender Jahre, um daran den Aufschwung der Handwerkswirtschaft nach der Machtübernahme durch den Nationalsozialismus messen zu können. Ein solcher Vergleich würde aber wegen der verschiedenartigen Grundlagen zu falschen Schlüssen führen: während z. B. die Richtzahlen über Vermögen und Kapital der Einzelschrift Nr. 30 auf der Einheitsbewertung beruhen, sind in der neuesten Schrift Nr. 34 Werte aus den Bilanzen zugrunde gelegt worden.

Eine hinsichtlich der Zahl der ausgewählten Betriebe und hinsichtlich des Umfanges von Richtzahlen umfassende Erhebung wurde vom Statistischen Reichsamt gemeinsam mit dem Reichsstand des Deutschen Handwerks auf der Grundlage des Jahres 1934 durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind in der Einzelschrift Nr. 34 unter dem Titel „Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung im Handwerk. Eine Sammlung von Richtzahlen" im Jahre 1937 erschienen. Das dazu erforderliche Material wurde vor allem von solchen Betrieben beschafft, deren Bücher von Organisationsstellen geführt werden, und wurde durch direkte Befragung von Handwerksbetrieben unter Mitwirkung von Handwerkskammern und Reichsinnungsverbänden ergänzt. Insgesamt wurden die Angaben von rund 6000 Berichterstattern aus 35 verschiedenen Handwerkszweigen verarbeitet. Da sich die befragten Betriebe auf alle Gebiete des Reiches und alle Gemeindegrößenklassen verteilen, dürften die herausgegebenen Richtzahlen dem Reichsdurchschnitt nahekommen.

2. Betriebsgröße, Vermögen und Kapital

a) Höhe und Zusammensetzung des Gesamtkapitals

An Hand der Richtzahlen der Einzelschrift aus dem Jahre 1937 sind erkennbar:

1. die Unterschiede der Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung von Handwerkszweig zu Handwerkszweig sowie
2. die Betriebsstruktur, Kostengestaltung und Besteuerung der einzelnen Handwerkszweige selbst.

Um allerdings eindeutige Schlüsse über die Betriebsstruktur und Kostengestaltung ziehen zu können, müßten m. E. die Richtzahlen des Statistischen

1) Stat. Reichsamt: Betriebsstruktur und Besteuerung im Einzelhandel und Handwerk. Eine Sammlung von Richtzahlen. Teil II, Handwerk, Berlin 1935.

Reichsamtes ergänzt werden. Insbesondere wären Angaben über den durchschnittlichen Beschäftigungsgrad in den einzelnen Größenklassen erforderlich, wobei aber schon hier hervorgehoben sei, daß seine Messung gerade in Bäckereibetrieben, die mehrere Produkte herstellen, auf erhebliche Schwierigkeiten stößt. Verfasser hat versucht, eine Lösung des Problems vorzuzuschlagen, deren Anwendungsmöglichkeit und Durchführbarkeit im großen Maßstab aber erst erprobt werden muß.

Zunächst interessieren uns gemäß der Aufgabenstellung die Angaben des Statistischen Reichsamtes über Vermögen und Kapital von Bäckereien mit eigenem Grundstück. Das Statistische Reichsamt teilt in seiner Übersicht 1 (Seite 16-17 der Einzelschrift 34) die Bäckereien mit und ohne Kolonialwarenhandel ein und gliedert innerhalb dieser Einteilung die Betriebe nach Größenklassen entsprechend der Umsatzsteuerstatistik.[1])

An Hand der Durchschnittszahlen je Betrieb über Höhe und Zusammensetzung des Gesamtkapitals (vgl. Übersicht 5, S. 45) können Betriebsführer sehen, an welcher Stelle sie im Rahmen des gesamten Wirtschaftszweiges stehen, und Einrichtungen des Staates sowie wirtschaftliche Organisationen können sich ein Bild über die Struktur der handwerklichen Bäckereien machen.

Insbesondere aber geben diese Werte Betriebsführern und allen denen, die einen Betrieb gründen oder übernehmen wollen, Anhaltspunkte für die zur Betriebsführung notwendige Kapitalhöhe.[2]) Hierin liegt ein besonders großer Wert der Richtzahlen des Statistischen Reichsamtes; denn „wie oft stößt man z. B. auf die Auffassung, daß man sich im Bäckerhandwerk auch ohne finanziellen Rückhalt selbständig machen und das fehlende Kapital durch Fleiß und gute Arbeit ersetzen könne".[3]) Viele tüchtige Anfänger haben diesen Irrtum teuer bezahlen müssen. „Es sind aber nicht nur Anfänger, welche die Wichtigkeit der finanziellen Voraussetzungen verkennen; auch Betriebsinhaber, die schon seit vielen Jahren selbständig sind, werden mit den Geboten und Gesetzen der Betriebsfinanzierung häufig erst bekannt, wenn ernsthafte Schwierigkeiten eingetreten sind".[3]) Dieser falschen Auffassung kann nun durch Aufklärung in Innungsversammlungen und Schulungskursen durch Hinweis auf die Richtzahlen begegnet werden.

Aus der Übersicht 5 (vgl. S. 45) ist ersichtlich, daß das Gesamtkapital in Kleinbetrieben etwa dem Jahresumsatz entspricht, während es in Großbetrieben rund 50 Prozent des Umsatzes beträgt.

Der Kapitalumschlagskoeffizient $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$, von dem das Statistische Reichsamt sagt, daß er „für die Betriebsstruktur in den einzelnen

---

1) Auf einer Untersuchung der Richtzahlen der Bäckereibetriebe mit Kolonialwarenhandlung wird nicht eingegangen, da es sich darum handelt, die Struktur von Bäckereien ohne Nebenbetriebe zu erkennen.

2) Es werden hier aus oben erwähnten Gründen hauptsächlich nur die Richtzahlen der Betriebe mit eigenem Grundstück behandelt; zur Ergänzung sind im Anhang (S. 83, Übersicht 17) die Richtzahlen über Vermögen und Kapital von Betrieben in gemieteten Räumen dargestellt. Da dort die Summe der „arbeitenden Mittel" um den Grundstückswert niedriger ist, haben die einzelnen Vermögensposten am Gesamtkapital einen wesentlich höheren Anteil.

3) „Weckruf", Amtliches Verkündungsblatt des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks Nr. 12, 1937.

Übersicht 5

Vermögens- und Kapitalstruktur in Bäckereibetrieben mit eigenem Grundstück

	Durchschnittszahlen je Betrieb				
Umsatzgrößenklasse	I	II	III	IV	V
Durchschnittsumsatz (in RM.)	8 343	15 784	31 720	67 794	164 503
Durchschnittsbeschäftigung (Personen) [1]	2–3	3	4–5	8 9	19–20
Gesamtkapital (in RM.)	7 966	12 309	19 327	35 874	81 340
darunter:					
1. Betriebsgrundstück	6 011	8 804	12 834	22 791	50 175
2. Anlagen	1 067	1 923	3 608	7 353	17 673
3. Lagervorräte	556	948	1 645	3 227	7 463
4. Forderungen	100	198	412	959	2 508
Die Finanzierung der Betriebe:					
5. Hypotheken	2 919	3 778	5 248	8 787	17 145
6. Langfristige Darlehen	587	668	798	1 137	1 658
7. Kurzfristige Schulden	684	1 183	2 017	3 957	9 095
8. Summe Fremdkapital	4 190	5 629	8 063	13 881	27 898
9. Eigenkapital	3 776	6 680	11 264	21 993	53 442
in v.H. des Gesamtkapitals					
10. Betriebsgrundstück	75,5	71,5	66,4	63,5	61,4
11. Anlagen	13,4	15,6	18,7	20,5	21,7
12. Lagervorräte	7,0	7,7	8,5	9,0	9,2
13. Forderungen	1,3	1,6	2,1	2,7	3,1
Finanzierung der Betriebe:					
14. Hypotheken	36,6	30,7	27,2	24,5	21,1
15. Langfristige Darlehen	7,4	5,4	4,1	3,2	2,0
16. Kurzfristige Schulden	8,6	9,6	10,4	11,0	11,2
17. Summe Fremdkapital	52,6	45,7	41,7	38,7	34,3
18. Eigenkapital	47,4	54,3	58,3	61,3	65,7

1) Bei der Durchschnittsbeschäftigung sind die Familienangehörigen, die im Betrieb tätig sind, miteingerechnet.

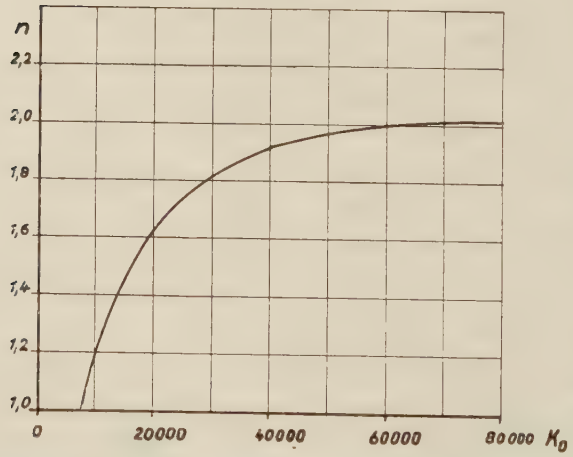
Handwerkszweigen von großer Bedeutung ist",[1]) hat unter Zugrundelegung der Durchschnittszahlen aus Übersicht 5 für Bäckereibetriebe mit eigenem Grundstück in den einzelnen Größenklassen folgende Werte:

Größenklasse	I	II	III	IV	V
Kapitalumschlagskoeffizient	1,045	1,28	1,64	1,89	2,02

Aus dieser Aufstellung sowie aus der graphischen Darstellung (Schaubild 3, S. 46) geht hervor, daß der Kapitalumschlagskoeffizient in Betrieben mit niedriger Kapitalbasis zwar sehr rasch von Betrieb zu Betrieb steigt, aber wesentlich tiefer liegt, als der von Betrieben mit einem Gesamtkapital von rund RM. 40 000,- aufwärts. Von dieser Betriebsgröße an nimmt der Kapitalumschlagskoeffizient nur noch allmählich bis zum Höchstwert von 2,02 zu.

Schaubild 3

Kapitalumschlag n in Abhängigkeit vom Kapital Ko



Der auf den Kopf der Beschäftigten entfallende Kapitalbedarf nimmt mit steigender Betriebsgröße zu (vgl. Übersicht 6).

[1]) Statistisches Reichsamt, Einzelschrift 34, S. 5.

Übersicht 6

Gesamtkapital in Bäckereien je Kopf der Beschäftigten.

Umsatzgrößenklasse	I	II	III	IV	V
Durchschnittsumsatz in RM	8 343	15 784	31 720	67 794	164 503
Gesamtkapital der Betriebe mit eigen. Grundstück	7 966	12 309	19 327	35 874	81 340
Gesamtkapital je Kopf der Beschäftigten	3 677	4 105	4 142	4 179	4 207

Die Unterschiede in den einzelnen Größenklassen sind aber bei weitem nicht so erheblich wie man bei einem Vergleich des Wertes der technischen Ausrüstung auf den Kopf der im Betrieb tätigen Personen anzunehmen geneigt ist (vgl. Übersicht 7 S. 47). Diese Diskrepanz kann damit erklärt werden, daß in Kleinbetrieben das Betriebsgrundstück einen höheren Prozentsatz des Gesamtkapitals in Anspruch nimmt als in Betrieben beispielsweise der Größenklasse V. Weiterhin geht aus der Übersicht 5 S. 45 hervor, daß der Anteil des Wertes des Betriebsgrundstückes in v. H. des Gesamtkapitals mit zunehmender Betriebsgröße abnimmt; der Grund dafür liegt offenbar in einer besseren Ausnutzung des Betriebsgrundstückes und Gebäudes im Großbetrieb. Die Bedeutung der übrigen Posten des Vermögens aber nimmt mit wachsender Betriebsgröße zu. Dies gilt vor allem für die Anlagen; die Ursache für den verschieden hohen Anteil des Anlagevermögens am Gesamtkapital ist der Grad der Technisierung der Betriebe. Rechnet man den Wert der Anlagen auf den Kopf der beschäftigten Personen um, so erhält man folgendes Bild:

Übersicht 7

Größenklasse	I	II	III	IV	V
Durchschnittsbeschäftigung	2,5	3	4,5	8,5	19,5
Anlagen je Kopf der beschäft. Personen in RM.	426,80	641,0	801,8	864,7	906,3

Danach entfällt in Großbäckereien wertmäßig auf einen Betriebsangehörigen über 100 Prozent mehr an Anlagevermögen als in Kleinbetrieben.

Ebenso nehmen mit steigender Betriebsgröße die Lagervorräte zu, was einmal vor allem auf die höhere Kapitalkraft, zum anderen auf größere Lagerräume der Mittel- und Großbetriebe zurückzuführen ist. Daß die Forderungen mit wachsender Betriebsgröße zunehmen, ist ebenfalls durch die größere Kapitalbasis, ferner durch den Kundenkreis der einzelnen Betriebsgrößen zu erklären. Während Großbäckereien einen Teil ihrer Waren unter Einräumung eines Kredits an Wiederverkäufer absetzen, ist in Klein- und Mittelbetrieben der Barverkauf die Regel. Die Forderungen betragen im Höchstfall 3,1 Prozent des Gesamtkapitals oder 1,5 Prozent des Umsatzes. Das sogen. Borgunwesen, über das in Bäckerhandwerkskreisen häufig geklagt wird, findet hiernach keine Bestätigung.

Aus den Posten 5-9 und 14-18 der Übersicht 5 (vgl. S. 45) geht die Zusammensetzung des Gesamtkapitals der Bäckereibetriebe hervor. einem Vergleich der einzelnen Größenklassen ist ersichtlich, daß der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital mit wachsender Betriebsgröße zu-, der

Anteil des Fremdkapitals entsprechend abnimmt. Die einzelnen Posten des Fremdkapitals haben aber in den einzelnen Größenklassen eine verschieden hohe Bedeutung: Hypotheken und langfristige Darlehen nehmen mit steigender Betriebsgröße ab, eine Tatsache, die in erster Linie daraus zu erklären ist, daß die Gründer der Betriebe der Gruppe I bei Geschäftseröffnung Fremdkapital auf dem Wege des Hypothekarkredits aufgenommen haben, um das notwendige Betriebskapital zu erhalten.

Der relativ höhere Prozentsatz der langfristigen Darlehen bei Kleinbetrieben gegenüber solchen mit größerer Kapitalbasis kann damit erklärt werden, daß Lieferanten häufig Kleinbetrieben langfristige Kredite einräumen, um sich auf diese Weise für lange Dauer einen festen Abnehmerkreis zu sichern.

Der Anteil der kurzfristigen Schulden dagegen wächst mit zunehmender Betriebsgröße. Ob dies bei den Mittel- und Großbetrieben auf eine größere Inanspruchnahme des Lieferanten- oder Bankkredits zurückzuführen ist, müßte durch Spezialuntersuchungen erforscht werden. Verfasser dieser Arbeit hat von dieser Untersuchung wegen der geringen Anzahl der zur Verfügung stehenden Betriebe abgesehen.

b) Der Betriebsvergleich als Instrument der Prüfung der Kreditfähigkeit.

Neben den Erkenntnissen, die Betriebsführer sowie wirtschaftliche Organisationen öffentlicher oder privater Natur aus den geschilderten Richtzahlen gewinnen können, sind die Richtzahlen des Statistischen Reichsamtes insbesondere für die Stellen von Interesse, die sich mit der Kreditversorgung der Bäckereien befassen. Durch Vergleich der Durchschnittszahlen mit denen des kreditsuchenden Betriebes kann sich der Kreditgeber ein Bild über die besondere Lage dieses Betriebes machen.

Der Betriebsvergleich und die aus ihm gewonnenen Richtzahlen als Instrument der Feststellung der Kreditfähigkeit waren allerdings bisher in Deutschland im Gegensatz zu USA. so gut wie unbekannt. „Man begnügt sich mit innerbetrieblichen Untersuchungen der Kreditwürdigkeit, stellt die Vermögenswerte der Kunden fest, sucht dingliche Sicherheiten und begrenzt die Höhe des Kredites. Nicht aber beschäftigt man sich mit den Gefahren, die bedingt sind durch die Stellung des Betriebes innerhalb der Branche bzw. der Branchengruppe" [1]). Zur Erkenntnis dieser Gefahren, aber auch der günstigen Stellung eines Einzelbetriebes innerhalb des Wirtschaftszweiges, sind Durchschnittszahlen über die Vermögens- und Kapitalstruktur ein wertvolles Hilfsmittel, denn an ihnen kann die relative Schwankung um den Durchschnitt erkannt werden. Sollten sich bei Prüfung der Kreditfähigkeit unter Benutzung der Durchschnittszahlen in Einzelfällen Schwierigkeiten ergeben, dann steht die Vergleichsstelle zur Auskunftserteilung über den in Frage stehenden Betrieb mit ihrer Erfahrung und weitgehendem Material über alle Einzelheiten des Betriebes zur Verfügung.

Im Vordergrund der Prüfung der Kreditfähigkeit stehen Betrachtungen über Höhe und Zusammensetzung des Gesamtkapitals sowie folgende Relationen:

[1]) Schnettler a. a. O., S. 140.

aa) die Relation $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$ gibt den Grad der Verschuldung der Betriebe an. Unter Eigenkapital fassen wir dabei die Differenz zwischen Gesamtkapital (Summe der Aktiva der Bilanz) [1]) und Schulden (Fremdkapital) auf.

Will man mit Hilfe eines Betriebsvergleiches zutreffende Richtzahlen über das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital ermitteln, so ist gerade hier die Zahl der zugrunde gelegten Betriebe von ausschlaggebender Bedeutung. Da die vom Verfasser für Zwecke des Betriebsvergleiches geforderten „Tagesbeschaffungswerte" bisher in der Praxis nicht angewendet wurden, die Bewertungsgrundsätze innerhalb der einzelnen Betriebe aber durchaus voneinander abweichen und mithin die Höhe des Eigenkapitals je nach der Bewertung des Vermögens und der Schulden schwankt, muß bei diesem Ziel des Betriebsvergleiches eine möglichst große Anzahl von Betrieben herangezogen werden. In diesem Zusammenhang sei weiter an die Verschiedenheit der Werte für das Anlagevermögen, mit denen es in die Goldmarkbilanz aufgenommen wurde, hingewiesen. Eine Anzahl von Betrieben hat das Anlagevermögen am 1. 1. 1924 so niedrig bilanziert, daß heute, abgesehen von Neuanschaffungen, kaum noch Abschreibungsmöglichkeiten bestehen, während andere insbesondere wegen eines beabsichtigten Verkaufs des Betriebes oder aus kreditpolitischen Gründen ihr Anlagevermögen möglichst hoch bewerteten. Da diese Ungleichheit sich infolge der vom Statistischen Reichsamt großen Zahl von untersuchten Betrieben ausgeglichen haben dürfte, können wir diese Richtzahlen als einwandfreie Unterlagen für unsere Untersuchungen benutzen.

Das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital beträgt für die fünf Größenklassen:

	I	II	III	IV	V
Betriebe mit eigenem Grundstück	1:1,11	1:0,84	1:0,71	1:0,63	1:0,52
Betriebe in gemieteten Räumen	1:1,86	1:1,12	1:0,76	1:0,64	1:0,53

Demnach entfallen in Betrieben in gemieteten Räumen der Größenklasse I auf RM. 100 Eigenkapital RM. 186 Fremdkapital; in Betrieben mit eigenem Grundstück der Größenklasse I und in Betrieben in gemieteten Räumen der Größenklasse II beträgt im Reichsdurchschnitt das Fremdkapital rund 11 Prozent mehr als das Eigenkapital; in den übrigen Größenklassen liegt der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital unter dem Betrag der eigenen Mittel.

Aus dem Überwiegen des Fremdkapitals gegenüber dem Eigenkapital der oben genannten drei „Betriebstypen" kann aber nicht allgemein geschlossen werden, daß die finanzielle Struktur und damit zusammenhängend die Rentabilitätsfrage dieser Bäckereien schlecht zu beurteilen ist. Es wäre sogar denkbar, daß die Neuaufnahme von Krediten rentabilitätssteigernd wirkt. Angenommen, eine Bäckerei, die bislang nur mit Eigenkapital gearbeitet oder nur gelegentlich Lieferantenkredite in Anspruch genommen hat, erhält einen Kredit. Der Betriebsführer verwendet die fremden Mittel zur Modernisierung und technischen Vervollkommnung seines Betriebes. Die Ersparnisse, die durch die Umstellung der Bäckerei auf neuzeitliche Verfahren und wirt-

2) Vgl. Einzelschrift Nr. 34, S. 6, des Statistischen Reichsamtes.

schaftlich arbeitende Maschinen gegenüber den früheren Kosten erzielt werden, sind höher als die Zinsen für das Fremdkapital. In diesem Falle wirkt die Aufnahme des Kredites rentabilitätssteigernd.

Leider waren Untersuchungen über kapitalmäßig ähnlich aufgebaute Betriebe an Hand von Zahlenmaterial aus der Praxis nicht möglich, da es dafür an geeigneten Unterlagen fehlte.

bb) Weiteren Aufschluß über die wirtschaftliche Lage eines Betriebes erhält ein Kreditgeber durch Untersuchungen über die Liquidität. Sie ist „eine Beziehung zwischen Vermögen und Schulden: Das Verhältnis zwischen fälligen und kurzfälligen Schulden und den flüssigen Mitteln, eine Relation zwischen Deckungsdringlichkeit und Deckungsfähigkeit".[1] Wenn Albrecht[2] darlegt, daß die Liquidität für die Betriebsanalyse eines handwerklichen Bäckereibetriebes keine Rolle spielt, so müssen wir seine Feststellung mindestens für die Jahre 1936 und 1937 bestreiten. Verfasser der vorliegenden Arbeit hat in seiner Tätigkeit in Mühlen und Bäckereinkaufsgenossenschaften die Erfahrung gemacht, daß es eine große Zahl vornehmlich kleinerer Bäckereien gibt, die nicht in der Lage sind, ihre Mehlrechnungen pünktlich zu bezahlen. Aus dem Nichteinhalten des Zahlungstermins ergibt sich auch, daß diese Betriebe höhere Mehleinstandspreise haben als die von den Getreidewirtschaftsverbänden festgesetzten (20 Pf. Zuschlag je dz Mehl, wenn Zahlung nicht innerhalb von 14 Tagen erfolgt).

Diese Tatsache zeigt, daß die Frage der Liquidität der Bäckereien nicht unbedeutend ist. Um über sie ein umfassendes Bild zu erhalten, sind Bilanzen und Geschäftsbücher heranzuziehen. An Hand dieser Unterlagen kann festgestellt werden, ob kurz-, mittel- und langfristige Schulden durch entsprechende Mittel der Aktivseite der Bilanz gedeckt sind oder nicht.

cc) Über die wirtschaftliche Lage eines Betriebes sowie über seine kaufmännische Organisation gibt weiterhin die Umschlagshäufigkeit des Lagers Aufschluß. „Umschlagshäufigkeit ist das Verhältnis von Umsatz zum durchschnittlichem Lagerbestand innerhalb einer bestimmten Periode. Sie ist abhängig von der Höhe des Umsatzes und dem durchschnittlichen Lagerbestand und gibt an, wie oft der Lagerbestand innerhalb einer bestimmten Zeit umgeschlagen wurde".[3]

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}} = \text{Umschlagshäufigkeit}$$

(Lagerumschlagskoeffizient). Die Berechnung der Umschlagshäufigkeit ist nur für solche Betriebe sinnvoll, die ein Lager an Fertigwaren besitzen. In Bäckereien aber wird produziert und am gleichen Tage verkauft. Eine Anwendung des üblichen Lagerumschlagskoeffizienten kann daher nicht zu der gewünschten Erkenntnis führen. Dagegen unterhalten Bäckereien ein Materiallager, und von dem Umfang dieses Lagers hängt die Geschäftsgebarung wesentlich ab. Ist das Lager zu groß, so bedeutet dies eine unnötige Kapitalinvestierung und damit eine Verringerung des Gewinnes. Es kommt daher in Bäckereien darauf an, das Lager möglichst niedrig zu halten.

1) Leitner, Wirtschaftslehre der Unternehmung, S. 63.
2) Albrecht, a. a. O., S. 59.
3) Mellerowicz, a. a. O., S. 140/141.

Um über die Lagerpolitik der handwerklichen Bäckereien einige Erkenntnisse zu gewinnen, schlagen wir die Bildung der Relation

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschnittlicher Materiallagerbestand}}$$

vor. Bei gleicher Betriebsstruktur und gleicher Umsatzgröße der zu vergleichenden Betriebe wird immer derjenige Betrieb günstiger liegen, bei dem der Wert dieses Quotienten relativ groß ist, da dies ein Ausdruck dafür ist, daß der durchschnittliche Lagerbestand relativ klein ist. Das Verhalten des Quotienten in den einzelnen Umsatzgrößenklassen gemäß der Gliederung des Statistischen Reichsamtes zeigt Übersicht 8.

Übersicht 8

Größenklasse	I	II	III	IV	V
1. Materiallagervorräte L.	566.—	948.—	1 645.—	3 227.—	7 463.—
2. Umsatz U.	8 343.—	15 784.—	31 720.—	67 794.—	164 503.—
U.:L.	14,7	16,6	19,2	21,0	22,0

Als Wert für den Umsatz sind darin die Angaben aus Übersicht 2 (S. 17) eingesetzt; als Wert für die Materiallagervorräte benutzen wir die Zahlen aus Übersicht 5 (S. 45), wobei wir unterstellen, daß diese aus den Bilanzen stammenden Angaben über Lagervorräte den durchschnittlichen Materiallagerbestand eines Jahres in den einzelnen Größenklassen nahekommen. Diese Annahme ist durch die große Zahl von Betrieben, die der Errechnung der Werte zugrunde gelegen haben, gerechtfertigt. Eine Umfrage bei mehreren Betrieben, ob am Jahresende bei Bilanzaufstellung mehr oder weniger Vorräte an Mehl, Zucker und sonstigen Rohstoffen lagern als während des Jahres, hat die Richtigkeit obiger Annahme bestätigt.

Wie aus Übersicht 8 hervorgeht, weist der von uns gebildete Quotient U.:L. von Größenklasse zu Größenklasse höhere Werte auf, ein Zeichen dafür, daß in Mittel- und Großbetrieben Einkauf und Lagerhaltung schärfer überwacht werden als in kleineren Bäckereien. Neben den Fehlern, die dem Meister kleiner Betriebe beim Schätzen des zum Betriebsablauf notwendigen Lagers unterlaufen, ist die vergleichsweise niedrige Relationsziffer U.:L. der Kleinbetriebe darauf zurückzuführen, daß sie insbesondere in ländlichen Gegenden wegen der häufig großen Entfernung zum Lieferanten geradezu gezwungen sind, sich mit größeren Mengen Mehl, Zucker, Hefe usw. einzudecken. Diese für sie ungünstige Situation bringt ein Mehr an Lagerkosten (Zins für das investierte Kapital, Verluste bedingt durch leichte Verderblichkeit der Waren) gegenüber den übrigen Betrieben mit sich.

Der bei größeren Betrieben höhere Quotient ist außer dem meist günstigeren Standort zu Rohstoffbezugsquellen auf eine bessere Einkaufspolitik, Organisation und ein gut ausgebautes Rechnungswesen zurückzuführen.

Wie stark das Rechnungswesen mit seinen Feinheiten auch schon in mittleren Bäckereibetrieben Eingang gefunden hat, ergab ein Besuch bei zwei Berliner Betrieben. Außer den üblichen Büchern und einer

Umsatzstatistik für alle Warengattungen werden dort Karteien in Form von Skontren geführt, in denen jeder Wareneingang sofort, der Verbrauch und jeweilige Warenbestand wöchentlich oder öfter festgehalten werden. Neben dem Vorteil, der dem Betriebsführer daraus für seine Einkaufs- und Lagerpolitik erwächst, ist er in der Lage, in bestimmten Zeitabschnitten den Verbrauch an besonders wichtigen Rohstoffen wie Butter, Eiern usw. in Beziehung zum Umsatz zu setzen. In einem Falle (Berlin, Bäckerei mit RM. 60 000,- Jahresumsatz) hat sich bei einem Vergleich des Verbrauchs der eben genannten beiden Rohstoffe mit dem Umsatz an Kuchenware innerhalb zweier gleicher Zeitabschnitte mit gleich hohem Umsatz an Kuchen herausgestellt, daß der Verbrauch an Butter und Eiern erheblich gestiegen ist. Eine Untersuchung des Mehrverbrauches ergab, daß ein Gefolgschaftsmitglied seinen „Privatbedarf" aus dem Lager des Meisters deckte.

Trotz der vielen für die Betriebsführung sich aus Lagerkarteien ergebenden wertvollen Erkenntnisse kann aber selbstverständlich diese Feinheit des Rechnungswesens nicht von jedem Kleinbetrieb verlangt werden. Immerhin scheint eine Aufklärung der Betriebsinhaber über die Notwendigkeit der Überwachung des Lagers notwendig.

dd) Bei einem Betriebsvergleich erhält man weitere Erkenntnisse über die wirtschaftliche Lage der einzelnen Betriebe durch Errechnung des Kreditorenumschlagskoeffizienten A und der durchschnittlichen Laufzeit der Kredite mit Hilfe folgender Formeln:

1. $\frac{\text{Umsatz auf dem Kreditorenkonto}}{\text{durchschnittl. Bestand auf dem Kreditorenkonto}} = A$ und

2. $\frac{V}{365}$ = durchschnittliche Laufzeit der Kredite.

Da die zur Ermittlung der obigen Quotienten notwendigen Zahlenangaben von Betrieben nicht zur Verfügung standen und das Statistische Reichsamt den Umsatz auf dem Kreditorenkonto nicht veröffentlichte, müssen wir von einer Untersuchung darüber absehen.

Es sei aber an dieser Stelle erwähnt, daß die „sonstigen (laufenden) Schulden" (vgl. Übersicht 5, S. 45), die dem durchschnittlichen Bestand auf dem Kreditorenkonto nahekommen dürften, im Bäckerhandwerk nicht die gleich hohe Bedeutung wie in anderen Handwerkszweigen besitzen. Nach den Angaben des Statistischen Reichsamtes [1]) betragen „Sonstige (laufende) Schulden" in v. H. des Gesamtkapitals bei:

Größenklasse	Bäckern	Müllern	Tischlern
I	8,6	8,3	12,8
II	9,6	10,2	16,2
III	10,4	13,8	19,0
IV	11,0	17,7	22,0
V	11,2	21,6	23,9

1) Stat. Reichsamt, Einzelschrift Nr. 34, S. 16 ff.

ee) Zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage eines Wirtschaftszweiges werden häufig Durchschnittszahlen - errechnet aus den Gewinnen einer Vielzahl von Betrieben - herangezogen. Nach den Durchschnittszahlen des Statistischen Reichsamtes sinkt der Gewinn, in Prozent des Gesamtkapitals gesehen, in Bäckereien mit eigenem Grundstück (vgl. Übersicht 2, S. 17) mit wachsender Betriebsgröße. Absolut betrachtet steigt er von Größenklasse I mit RM. 1484,- bis zur Größenklasse V mit RM. 10 874,-.

Für die Beurteilung der Entwicklung der wirtschaftlichen Lage des Bäckerhandwerks wäre es gewiß aufschlußreich, die Gewinne von Jahr zu Jahr zu verfolgen. Durchschnittszahlen über den Gewinn einzelner Größenklassen während eines längeren Zeitraums wären für den Einzelbetrieb ein wertvolles Kontrollmittel für seine Geschäftsführung. Leider fehlt es bisher an entsprechendem Material.

Ebenso ist eine Untersuchung über die Höhe des Gewinnes von den der Arbeit zugrunde liegenden Bäckereien nicht möglich, da Bilanzen und Erfolgsrechnungen nicht in genügendem Umfang zur Verfügung standen. Bei einem Vergleich der Gewinne mehrerer Betriebe wäre es zweckmäßig, Betriebe mit verschiedener Umsatzstruktur getrennt zu behandeln, um ein Bild darüber zu erhalten, ob beispielsweise Weizenkleingebäckhersteller einen höheren Gewinn erzielen als Brotbäckereien. Betriebe, die Weizenkleingebäck, Brot und Kuchen herstellen, wären aus einer solchen Betrachtung auszuschalten, um die mit Ungenauigkeiten verknüpfte Aufspaltung des Gewinnes bei Brot, Weizenkleingebäck usw. von vornherein zu vermeiden.

Bei einer Umrechnung des Jahresgewinnes in Übersicht 2 S. 17 auf einen Monat ergibt sich für Kleinbetriebe ein monatliches Einkommen von RM. 123,60. In diesem Betrag ist die Verzinsung des Eigenkapitals, Risikoprämie und das Entgelt für die Arbeit des Meisters enthalten.

Ob dieses Einkommen vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet angemessen ist oder nicht, kann hier nicht erörtert werden. Mit Rücksicht aber auf die Tatsache, daß die vom Statistischen Reichsamt angegebenen Richtzahlen Durchschnittszahlen sind und infolgedessen eine Reihe von Betrieben unter diesen Werten liegt, muß versucht werden, diesen Betrieben zu einem gesunden Leben zu verhelfen. Für sie ist Steigerung des Umsatzes einer von den Wegen zur Erhöhung des Gewinnes aus dem Gewerbebetrieb. Zu beachten bleibt aber bei einer Erhöhung des Umsatzes, daß mit seiner Steigerung auch die Kosten steigen. Um einen größeren Gewinn zu erzielen wird es daher in den betreffenden Betrieben darauf ankommen, ständig Kosten und Erlöse miteinander zu vergleichen.

3. Kapazität und Beschäftigungsgrad.

Ob der Umsatz vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesteigert werden kann, erfordert eine Untersuchung über die vorhandene Kapazität und den Beschäftigungsgrad der handwerklichen Bäckereibetriebe. Diese Untersuchung ist neben ihrem Wert für einzelne Betriebe insbesondere für die wehrwirtschaftlichen Zwecke des Betriebsvergleichs bedeutungsvoll. Unter

Kapazität verstehen wir die dem Betrieb eigene Leistungsfähigkeit, unter Beschäftigungsgrad das Verhältnis von tatsächlicher Leistung zu seiner Leistungsfähigkeit.[1])

Die Kapazität des Betriebes wird maßgeblich bestimmt durch seine maschinellen Anlagen und Einrichtungen. Von ihr hängt die Zahl der Menschen ab, die in dem Betrieb beschäftigt werden können. Die durchschnittliche Anzahl der beschäftigten Personen je Betrieb wird in der Handwerksberichterstattung von Monat zu Monat bekanntgegeben und an ihrem jeweiligen Stand die „Beschäftigungslage" im Bäckerhandwerk gemessen. Für volkswirtschaftliche Zwecke, insbesondere als Unterlagen für Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt, ist diese Art der Messung der Beschäftigung bedeutungsvoll; da sie jedoch nur die Entwicklung, nicht aber die Kapazität überhaupt und den Beschäftigungsgrad für einen bestimmten Zeitraum angibt, genügt sie den hier anzustellenden Untersuchungen nicht. Ein ebenso unzureichendes Instrument für die Messung des Beschäftigungsgrades ist die Entwicklung des Umsatzes in Werteinheiten, da auch hier nur der Ablauf innerhalb verschiedener Zeitabschnitte erkennbar wird und eine Ausgangsbasis als Richtschnur zu ihrer Beurteilung fehlt.

Für die Ziele dieser Arbeit ist die Feststellung der Kapazität und damit verbunden die Messung des Beschäftigungsgrades am ehesten durch Ermittlung der Anzahl der dz Mehl, die im Backofen eines Betriebes verbacken werden können, möglich. Es sei jedoch hervorgehoben, daß sich die Kapazität in keinem Betrieb irgendeines Wirtschaftszweiges bis zu 100prozentiger Genauigkeit ermitteln läßt, und daß sich bei Errechnung der Kapazität nicht alle Bäckereien gleichmäßig behandeln lassen; es ist vielmehr auf die ihnen innewohnenden Verschiedenartigkeiten Rücksicht zu nehmen: Es gibt Betriebe, die überwiegend Brot, andere, die überwiegend Weizenkleingebäck und solche, die Brot, Weizenkleingebäck und Kuchenware zu gleichen oder annähernd gleichen Anteilen herstellen (vgl. Übersicht 11 Anhang S. 82). Der Grund dafür ist auf die Art der vorhandenen Backöfen und maschinellen Einrichtungen, auf den Standort, den Geschmack des Kundenkreises und andere Faktoren zurückzuführen.

Da über die hier vorgeschlagene Messung der Kapazität und des Beschäftigungsgrades bisher keine Veröffentlichung erschienen ist, hat der Verfasser in dem Betriebsvergleichsbogen folgende Fragen aufgenommen:

1. Höchstmögliche Verarbeitung von nur Brotmehl pro Woche ..... dz,
2. Mehlverbrauch im Jahre 193..... ..... dz,
3. davon verbacken zu
   a) ..... dz zu ..... (Brot),
   b) ..... dz zu ..... (Weizenkleingebäck),
   c) ..... dz zu ..... (Kuchenware).
4. Im Jahre 193..... waren durchschnittlich beschäftigt:
   a) ..... Gesellen,

1) Vgl. Mellerowicz a. a. O., S. 63.

b) ..... Lehrlinge,
c) ..... Verkäuferinnen,
d) ..... sonstiges Personal.[1])

5. Wenn die Bäckerei nur Brot herstellen würde und die vorhandene technische Ausrüstung (Backöfen, Maschinen) bei 8-Stunden-Schicht täglich sowie der verfügbare Lagerraum für Mehl und Kohlen voll ausgenutzt werden würden, können beschäftigt werden:
a) ..... Gesellen,
b) ..... Lehrlinge,
c) ..... Verkäuferinnen,
d) ..... sonstiges Personal.)

Durch Frage 1 erhält man die Kapazität in dem von uns festgelegten Sinne für solche Betriebe, deren Anlagen und Einrichtungen vornehmlich für die Produktion von Brot bestimmt sind. Diese Leistungsfähigkeit setzen wir gleich 100 Prozent.

Nach der Anzahl der zu Brot, Weizenkleingebäck und Kuchenware verbackenen dz Mehl (Frage 3a-c) wurde gefragt, um einen Überblick darüber zu erhalten, zu welchen Anteilen die Betriebe die einzelnen Konsumgüter herstellen. Sind diese Anteile festgestellt (vgl. Anhang Übersicht 11, Spalten 5-10), so läßt sich für Betriebe, die zum überwiegenden Teil Brot herstellen, der Beschäftigungsgrad in Prozenten der Leistungsfähigkeit im allgemeinen wie folgt ermitteln:

$$\frac{\text{Anzahl der in einem Jahr verbackenen dz Mehl} \times 100}{\text{Kapazität}}$$

Um ein Hilfsmittel zur Prüfung des auf diese Weise errechneten Beschäftigungsgrades zu erhalten und um eine Reihe von Schlüssen wehrwirtschaftlicher Art ziehen zu können, wurde im Betriebsvergleichsbogen nach Zahl und Art der Gefolgschaftsmitglieder gefragt. Ein Vergleich der Angaben von Frage 4a-d und der von 5a-d des Vergleichsbogens gibt an, ob bei Verarbeitung von nur Brotmehl die Anzahl der Beschäftigten erhöht oder verringert werden muß.

Um das Problem der Kapazität und des Beschäftigungsgrades in handwerklichen Bäckereien beleuchten zu können, wurden von den in Übersicht 11 (vgl. Anhang S. 82) dargestellten Betrieben in Übersicht 10 (vgl. S. 57) diejenigen zusammengestellt, die überwiegend oder mindestens 50-60 Prozent des Gesamtumsatzes Brot herstellen. Die Spalte 1 der Übersicht 10 enthält die Kennummer der Betriebe, Spalte 2 gibt die Größenklasse gemäß der in Übersicht 2 vorgenommenen Einteilung der Betriebe an. In Spalte 3 wird die Kapazität für Brotmehl angeführt, z. B. können in Betrieb Nr. 3 auf Grund seiner technischen Einrichtung jährlich 1870 dz

---

1) Als im Betrieb Beschäftigte sind alle in der Bäckerei tätigen Personen aufzufassen, also auch mithelfende Familienangehörige. Allerdings wird man eine Person nur dann zu den in der Bäckerei Tätigen zählen können, wenn sie wenigstens 5 Stunden, also mehr als die Hälfte der normalen Arbeitszeit von gewerblichen Arbeitern, in der Bäckerei arbeitet. — Bei zukünftigen Erhebungen mit Hilfe des vorliegenden Fragebogens wird empfohlen, die Fragen 4 und 5 wie folgt zu ergänzen: Von allen Beschäftigten sind ..... (Zahl) Familienangehörige täglich ..... (Stunden) tätig.

Brotmehl zu Brot verbacken werden. In Spalte 4 der Übersicht 10 sind die tatsächlich in einem Jahr verbackenen dz Mehl angegeben.

In den Spalten 5-10 sind die Anteile der einzelnen in der Bäckerei hergestellten Konsumgüter am gesamten Mehlverbrauch aufgeführt; in den Spalten 11-14 ist die Anzahl der durchschnittlich im Jahr beschäftigten Personen und in den Spalten 15-18 die Zahl derjenigen Personen genannt, die bei voller Ausnutzung des Betriebes und ausschließlicher Brotherstellung tätig sein mußten. In Spalte 21 ist schließlich der aufgrund unserer Methode ermittelte Beschäftigungsgrad angegeben.

Um bei der Berechnung des Beschäftigungsgrades an Hand des zur Verfügung stehenden Materials eine annähernd eindeutige Meßziffer zu erhalten, ist unterstellt worden, daß die Bäckereien in Übersicht 10 ausschließlich Brot herstellen. Für die einzelnen Betriebe erhält man durch Division der in Spalte 4 angegebenen dz Mehl × 100 durch die in Spalte 3 genannte Kapazität für Brotmehl den in Spalte 21 angegebenen Beschäftigungsgrad für das Konsumgut Brot.[1])

Wenn nun im folgenden der Beschäftigungsgrad der einzelnen Betriebe verglichen wird, so muß betont werden, daß

1. die Berechnung des Beschäftigungsgrades auch mit der hier vorgeschlagenen Methode mit großen Schwierigkeiten verknüpft ist;
2. die Betriebe 29, 17, 14 und 5 nur mit einer gewissen Vorsicht bei dieser Betrachtung herangezogen werden dürfen, da bei ihnen die tatsächliche Brotherstellung im Jahre 1930 nur bis zu 60 Prozent der gesamten Erzeugung betrug und
3. die Betriebe 29 und 10 wegen ihrer besonderen technischen Einrichtung für sich allein betrachtet werden müssen.

Der tiefste Beschäftigungsgrad liegt bei Betrieb 6 mit 22,3 Prozent, der höchste - Betriebe 29 und 10 hier außer acht gelassen - bei Betrieb 17 mit 64,1 Prozent. Daß der Betrieb 6 hinsichtlich des Beschäftigungsgrades außerordentlich ungünstig liegt, beweist neben der niedrigen Verarbeitungsquote von insgesamt 278 dz (Kapazität Brotmehl 1248 dz) die geringe Anzahl der Gefolgschaftsmitglieder im Vergleich zu der bei voller Ausnutzung der Kapazität: tatsächlich wurde durchschnittlich im Jahr nur ein Lehrling beschäftigt, während bei voller Ausnutzung des Betriebes ein Lehrling, zwei Gesellen, eine Verkäuferin und ein anderer Gewerbegehilfe in der Bäckerei tätig sein müßten.

Allgemein kann festgestellt werden, daß von den zehn in Übersicht 10 dargestellten Betrieben sechs hinsichtlich ihrer Kapazität für Brot unter 60 Prozent ihrer Kapazität beschäftigt sind. Der niedrige Beschäftigungsgrad wird dadurch bestätigt, daß die Anzahl der durchschnittlich beschäftigten Personen in allen diesen Betrieben erheblich vergrößert werden müßte, wenn der Betrieb seine Kapazität für Brot voll auszunutzen in der Lage wäre (vgl. Spalten 19 und 20 der Übersicht 10 S. 57).

Will man ein Bild über Kapazität und Beschäftigungsgrad für das

1) Bei Betrieb 29 mußte auf Grund der besonderen Verhältnisse eine andere Rechnung durchgeführt werden.

Übersicht 10

Kenn-Nr.	Größen-Klasse	Kapazität: Brotmehl	In l. Jahre insges. Mehl verbacken	Von Spalte 4 verbacken zu Weizen-kleingebäck: Brot		gebäck		Kuchen		Anzahl der durchschnittlich in einem Jahr besch. Personen				Bei voller Ausnutzung des Betriebes für nur Brotmehl können beschäft. werden:				Summe der Spalten von 11—14	Summe der Spalten von 15—18	Beschäftigungsgrad
		dz	dz	dz	%	dz	%	dz	%	L	G	V	S	L	G	V	S			%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
3	II	1870	507	418	82	81	16	7	2	1	1	—	1	2	3	1	2	3	8	27.1
5	III	702	314	180	57	124	40	10	3	1	1	—	1	1	2	—	1	3	4	44.7
6	III	1248	278	225	81	50	18	3	1	1	—	—	—	1	2	1	1	1	5	22.3
7	III	1300	357	247	69	105	29.5	5	1,5	1	1	1	—	1	3	1	—	3	5	27.4
8	III	728	365	231	64	117	32	18	4	1	1		—	2	3	—	—	2	5	50.1
10	III	624	570	430	76	130	22	10	2	2	1	—	1	1	1	—	1	4	3	91.3
13	III	1248	517	403	78	99	19	15	3	1	1	—	1	1	2	—	1	3	4	41.4
14	III	936	384	186	53	160	42	20	5	1	1	—	1	2	4	—	1	3	7	41.0
17	III	936	620	370	60	210	34	40	6	1	2	—	1	1	3	—	2	4	6	64.1
29	IV	500	911	476	52	203	22	232	26	1	4	2	1	1	2	1	1	8	5	95.2

L = Lehrlinge
G = Gesellen
V = Verkäuferinnen
S = Sonstiges Personal

gesamte Bäckerhandwerk erhalten, so wäre die Durchführung dieser Erhebung am zweckmäßigsten auf dem Wege einer Repräsentativstatistik in Verbindung mit Untersuchungen in den Betrieben selbst vorzunehmen.

Daß aber die hier vorgeschlagene Methode zur Ermittlung des Beschäftigungsgrades nicht immer zum Ziel führt, vielmehr häufig besondere Berechnungen notwendig sein werden, zeigt das Beispiel des Betriebes 29. Er hat von der in einem Jahre insgesamt verarbeiteten Mehlmenge (911 dz) nur 476 dz = 52 Prozent zur Brotherstellung verwendet. Seine Kapazität für Brot beträgt 500 dz Mehl, er könnte demnach die Brotproduktion nur um rund 5 Prozent steigern; würde er nur Brot herstellen, dann müßte die Anzahl der unmittelbar an der Produktion Beteiligten von fünf auf drei Personen und die der im Verkauf tätigen Personen von zwei auf eine Verkäuferin verringert werden. Der Grund dafür liegt darin, daß die maschinellen Einrichtungen dieses Betriebes sowohl auf die Produktion von Brot wie auf die von Weizenkleingebäck und Kuchenware eingestellt sind. Bei ausschließlicher Produktion von Brot müßte ein Teil der Anlagen dieses Betriebes stillgelegt werden.[1]) Diese Tatsache erforderte bei Betrieb 29 im Gegensatz zu den übrigen Bäckereien eine andere Errechnung des Beschäftigungsgrades; sie erfolgte durch Division der zu Brot verarbeiteten dz Mehl (Spalte 5) × 100 durch die in Spalte 3 angegebene Kapazität für Brotmehl.

Das Beispiel des Betriebes 29 gibt bei Durchführung von Betriebsvergleichen Anlaß zu der Forderung, daß in derartig oder ähnlich aufgebauten Betrieben eine Berechnung der Kapazität und des Beschäftigungsgrades getrennt für Brot und Weizenkleingebäck vorgenommen wird. Da eine Reihe von Betriebsführern dazu kaum in der Lage ist, die Ermittlung der Kapazität aber zur Erkenntnis der Betriebsstruktur unbedingt erforderlich ist, liegt hier eine wichtige Aufgabe der den Betriebsvergleich durchführenden Stelle und der von den Bezirksstellen des Reichsinnungsverbandes eingerichteten Beratungsstellen. Häufig wird dabei wegen der verschiedenartigen technischen Einrichtungen [2]) der zu betrachtenden Betriebe eine Untersuchung der Verhältnisse an Ort und Stelle notwendig sein. In der vorliegenden Arbeit war eine Feststellung mehrerer Kapazitäten bei allen sich zur Verfügung stellenden Betrieben aufgrund des eingegangenen Materials leider nicht möglich. Das Beispiel des Betriebes 29 zeigt jedoch die Richtung an, in welcher Form solche Berechnungen anzustellen sind.

IV. Untersuchungen über die Betriebsgebarung

1. Grundsätzliches

Untersuchungen über die Betriebsgebarung durch einen Betriebsvergleich verfolgen den Zweck, den Stand der Wirtschaftlichkeit der zum Vergleich herangezogenen Betriebe erkennen zu lassen. In Anlehnung an die

1) Ähnlich liegen die Verhältnisse bei Betrieb 10, in dem ebenfalls die Anzahl der Beschäftigten von 4 auf 3 vermindert werden müßte.

2) Vgl. dazu die im Literaturverzeichnis genannten Schriften von Moß und Hammer sowie Germania-Mitteilungen 1936/37.

vom Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit [1]) gemachten Vorschläge zur Erkenntnis der Wirtschaftlichkeit kommen für handwerkliche Bäckereibetriebe folgende Möglichkeiten in Betracht:

1. der Kostenvergleich,
2. der Kalkulationsvergleich,
3. der fertigungstechnische Vergleich,
4. der Vergleich bestimmter wirtschaftlicher und technischer Sondergrößen.

Die erforderlichen Hilfsmittel für diese Vergleichsarten sind:

Für 1: das Spaltenbuch, die „Unkostengliederung", das Abschlußbuch, das Backbuch und eine Betriebsstatistik bzw. die Komplettbuchführung.

Für 2: ein einheitliches Kalkulationsschema mit einheitlichen Begriffen.

Für 3: die Einfache Buchführung für das Bäckerhandwerk bzw. die Komplettbuchführung; eine Leistungsstatistik und eine einheitliche Kalkulation.

Für 4: die Einfache Buchführung für das Bäckerhandwerk bzw. die Komplettbuchführung; eine nach bestimmten Gesichtspunkten aufgebaute Betriebsstatistik.

Von besonderer Wichtigkeit sind nach dem Erlaß des Reichs- und Preußischen Wirtschaftsministers vom 12. November 1936 Kostenvergleiche. „Einem einwandfreien betrieblichen Rechnungswesen und einem auf gleichartiger Kostenermittlung beruhenden Unkostenvergleich kommt eine erhebliche Bedeutung zu. Dies ermöglicht den Betrieben nicht nur den Überblick über die eigenen Kosten, sondern auch den Vergleich mit den Kosten anderer Betriebe oder zum mindesten mit den Durchschnittskosten ihres Wirtschaftszweiges und trägt so dazu bei, die Wirtschaftlichkeit ... in Richtung auf eine Kosten- und Preissenkung und auf eine Verhinderung unnötiger Preissteigerungen zu fördern." [2])

Der Kostenvergleich kann in drei Formen durchgeführt werden:

1. durch einen Gesamtkostenvergleich,
2. durch einen Kostenartenvergleich,
3. durch einen Kostenstellenvergleich.

Der Gesamtkostenvergleich, die einfachste Art aller Kostenvergleiche, stellt die Gesamtkosten der einzelnen Vergleichsbetriebe innerhalb einer Rechnungsperiode gegenüber. Mit seiner Anwendung wird jedoch das gesteckte Ziel nur in geringem Maße erreicht, da lediglich die Abweichungen der Summe aller aufgelaufenen Kosten erkannt werden, nicht aber die Quellen der Kostenerhöhungen einzelner Betriebe im Vergleich zu rationell gut geleiteten Betrieben. Wir brauchen uns daher mit ihm nicht näher zu beschäftigen.

2. Der Kostenartenvergleich

Er besteht darin, daß die in einem bestimmten Zeitraum von zwei oder mehreren Betrieben entstandenen Kosten nach Art und Höhe miteinander verglichen werden. Stehen für den Vergleich nur eine geringe Anzahl von

[1]) RKW.-Veröffentlichung Nr. 101, S. 60.
[2]) Min.-Blatt für Wirtschaft Nr. 18, 1936.

Betrieben zur Verfügung, so sind die in Frage kommenden Vergleichszahlen den untersuchten Betrieben bekanntzugeben. Bei einer ausreichenden Zahl von Vergleichsbetrieben dagegen lassen sich Richtzahlen über die Höhe der einzelnen Kostenarten bilden; durch Vergleich dieser Richtzahlen mit den Zahlen ihres Betriebes können Betriebsführer den Stand der Wirtschaftlichkeit ihrer Bäckerei erkennen, Fehlerquellen feststellen und die notwendigen Maßnahmen zur Vermeidung einer fortgesetzten Kostenerhöhung ergreifen.

Dem Zweck der Kostenrichtzahlen würde m. E. nicht Genüge geleistet sein, wenn sie als Durchschnittszahlen veröffentlicht würden; denn ein über dem Durchschnitt stehender Betrieb sieht an ihnen wohl, in welchem Grade er sparsamer wirtschaftet als der Durchschnittsbetrieb, ein unter dem Durchschnitt liegender Betrieb sieht aber nicht das Höchstmaß an Wirtschaftlichkeit, das überhaupt unter normalen Voraussetzungen erreicht werden kann. Kostenrichtzahlen werden ihren Zweck daher dann am ehesten erfüllen, wenn sie in Form von Bestwerten herausgegeben werden.

Wird mit dem Kostenartenvergleich nicht das Ziel einer Wirtschaftlichkeitssteigerung verfolgt, sondern sollen durch ihn Unterlagen für preisfestsetzende Stellen gewonnen werden, dann sind allerdings Durchschnittskostenrichtzahlen oder Zentralwerte den Bestwerten vorzuziehen; denn im Hinblick auf einen gesunden Betriebsverlauf und eine angemessene Rentabilität möglichst vieler Betriebe können Preise für Backwaren nicht aufgrund der unter günstigsten Bedingungen arbeitenden Betriebe festgesetzt werden, wenn es auch im Interesse der Konsumenten liegen würde, daß die Preise für Backwaren aufgrund der mit niedrigsten Kosten arbeitenden Bäckereien geregelt würden. Die Bedeutung und Durchführung des Betriebsvergleiches für die preisfestsetzenden Stellen erhellt aus dem in dem Abschnitt „Untersuchungen über den Einfluß des Standortes auf Kosten und Erfolg" Gesagten; hier ist zu besprechen, wie der Zweck des Betriebsvergleiches - Steigerung der Wirtschaftlichkeit - mit Hilfe des Kostenartenvergleiches erreicht werden kann.

Beim Kostenartenvergleich handwerklicher Bäckereibetriebe müssen wir uns unter Berücksichtigung des Prinzips, daß nur Vergleichbares miteinander verglichen werden kann, vergegenwärtigen, daß der Umsatz in Bäckereibetrieben durchaus unterschiedlich gegliedert ist (vgl. Übersicht 11, Anhang S. 82).

Da die einzelnen Umsatzträger verschieden hohe Kosten verursachen, kann selbstverständlich nicht die Summe einer Kostenart entsprechend der Umsatzgliederung in gleiche Anteile gespalten werden. Wie stark die einzelnen Kostenarten bei Herstellung mehrerer Arten von Backwaren voneinander abweichen, beweist Übersicht 12 S. 61).

Will man Betriebe mit verschiedener Umsatzstruktur miteinander in Beziehung setzen, so ist eine Aufteilung der Kosten nach dem Verursachungsprinzip Vorbedingung. Da diese infolge des unentwickelten Rechnungswesens handwerklicher Bäckereien so gut wie gar nicht erfüllt ist und infolge der Abneigung der Handwerker gegen alle Schreibarbeit nie in vollem

Maße zu erreichen sein wird, hat ein Kostenartenvergleich von Bäckereibetrieben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn Betriebe mit einheitlicher Umsatzstruktur oder solche, deren Bücher von einer Buchstelle geführt werden, zugrunde gelegt werden.

Darüber hinaus ist die Durchführung eines Kostenartenvergleiches hinsichtlich des Vergleichsmaterials an drei andere Voraussetzungen geknüpft:

1. an den Standort,
2. an die Betriebsgröße und
3. an den Beschäftigungsgrad.

Übersicht 12 [1])

Kosten bei der Herstellung von

		Brötchen 50 g		Oberländerbrot 1500 g	
Weizenmehl (Auszug)	100 kg	44,75 RM.	-	-	
Roggenmehl	-	-	33 1/2 kg	13,25 RM.	
Roggenschrot	-	-	66 2/3 kg	20,33 „	
Diamalt	1 kg	1,70 „	-	-	
Hefe	1 1/2 kg	1,35 „	1 kg	0,90 „	
Salz	1 1/2 kg	0,14 „	2 kg	0,18 „	
Herstellungskosten		47,94 RM.		34,66 RM.	
Wirkmehl	2 kg	0,89 „	1 1/2 kg	0,66 „	
Streumehl	1/2 kg	0,09 „	1/2 kg	0,09 „	
Briketts	75 kg	1,69 „	55 kg	1,25 „	
Arbeitslohn	15 Std.	16,50 „	6 Std.	6,60 „	
Gewerbesteuer		0,84 „		0,47 „	
		67,95 RM.		43,73 RM.	
Allgemeine Unkosten	15 %	10,19 „	8 %	3,50 „	
		78,14 RM.		47,23 RM.	
5 % für Geschäftsführung u. Risiko		3,91 „		2,36 „	
		82,05 RM.		49,59 RM.	
Vertriebskosten	15 %	12,30 „	7 1/2 %	3,72 „	
		94,35 RM.		53,31 RM.	
1 1/2 % Umsatzsteuer		1,42 „		0,80 „	
Summe		95,77 RM.		54,11 RM.	

Daß der Standort die Höhe der Kosten beeinflußt, ist in dem Abschnitt über „Untersuchungen über den Einfluß des Standortes auf Kosten und Erfolg" dargestellt. Eine einheitliche Vergleichsgrundlage besteht daher nur

1) Hammer, Organisations- und Kalkulationsprobleme, S. 63.

bei Betrieben im gleichen Wirtschaftsgebiet, es sei denn, man vergleicht nur solche Kosten miteinander, deren Höhe vom Standort unabhängig ist.

In welchem Maße die Betriebsgröße auf die Höhe der einzelnen Kostenarten einwirkt, zeigt ein Vergleich der vom Statistischen Reichsamt [1]) ermittelten Richtzahlen über Betriebsausgaben (Übersicht 13).

Übersicht 13 [2])

Betriebsausgaben in v. H. des Umsatzes; Durchschnittszahlen je Betrieb:

Handwerkszweig	Größenklasse	Waren- und Materialeinkauf	Löhne und Gehälter	Grundstückskosten ausschließl. Hypothekenzinsen	Zinsen für Hypotheken- und Grundschulden	Zinsen für Dauer- (langfristige) Schulden	Zinsen für sonstige (laufende) Schulden	Steuer v. Gewerbebetrieb
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bäcker mit eigenem Grundstücke	I	61,4	3,6	4,2	1,9	0,4	0,0	1,9
	II	63,1	6,5	3,4	1,4	0,2	0,1	1,7
	III	64,2	8,3	2,6	1,0	0,1	0,1	1,5
	IV	64,8	11,6	2,2	0,8	0,1	0,1	1,4
	V	65,4	14,5	2,2	0,6	0,1	0,1	1,3

Wie aus Übersicht 13 hervorgeht, bleiben lediglich die Ausgaben für Zinsen für sonstige (laufende) Schulden in v. H. des Umsatzes in allen Größenklassen annähernd gleich, die Ausgaben für Löhne und Gehälter steigen, die Anteile aller übrigen Kostenarten fallen mit wachsender Betriebsgröße.

Um den Einfluß der Betriebsgröße auf die Höhe der Kostenarten zu eliminieren, sind bei einem Betriebsvergleich mit dem Ziel einer Wirtschaftlichkeitssteigerung nur solche Betriebe miteinander zu vergleichen, deren Umsatzhöhe sich annähernd gleicht.

Ebenso wie die Betriebsgröße (gemessen an der Umsatzhöhe) wirkt der Beschäftigungsgrad auf die Höhe der Kosten ein; die Kenntnis von Kapazität, Beschäftigungsgrad und Umsatzhöhe ist daher beim Kostenartenvergleich ebenso bedeutungsvoll wie bei Untersuchungen über die Betriebsstruktur.

Die vorherrschende Meinung über die Einwirkung des Beschäftigungs-

1) Statistisches Reichsamt, Einzelschrift Nr. 34, S. 67.
2) Einzelschrift Nr. 34, Übersicht 4, S. 32/33 (Statistisches Reichsamt).

grades auf die Höhe der Gesamt- und Einzelkosten stellt Mellerowicz in seiner „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre" [1]) dar.

Nach der dort veröffentlichten graphischen Darstellung steigen in der Degressionszone die Gesamtkosten in geringerem Maße als die erzeugte Menge, und zwar derart, „daß der Kostenzuwachs im Verlauf immer geringer wird. Die Einheitskosten werden im Verlauf immer kleiner".[1])

In der Proportionalität, die nur ein Punkt oder eine kurze Strecke ist, steigen oder fallen die Gesamtkosten proportional der erzeugten Menge. „Die Einheitskosten bleiben nach Abzug des fixen Kostenteils gleich, ohne Abzug des fixen Kostenanteils fallen sie in der Gesetzmäßigkeit der fixen Kosten pro Einheit".[1])

In der Progressionszone steigen die Gesamtkosten „schneller als die erzeugte Menge, und zwar derart, daß der Kostenzuwachs immer größer wird. Die Einheitskosten steigen".[1]) Die Gründe dafür liegen in einer höheren Abschreibung für Maschinen infolge zu starker Abnutzung, Minderleistung infolge Übermüdung, Überstunden mit Zuschlägen usw.

Infolge des starken Einflusses des Beschäftigungsgrades auf die Kosten kann ein Vergleich mehrerer Betriebe nur dann die gewünschten Erkenntnisse aufzeigen, wenn man Betriebe mit gleichem Beschäftigungsgrad in Gruppen zusammenfaßt und die Kosten dieser Betriebe miteinander in Beziehung setzt.

Zur Eliminierung des Einflusses des Störungsfaktors Beschäftigungsgrad schlägt Weigmann vor, die Istkosten auf Vollkosten umzurechnen.[2]) Im Hinblick auf das komplizierte Kostengefüge handwerklicher Bäckereibetriebe kann jedoch nicht angenommen werden, daß durch Anwendung dieser Methode auch nur annähernd genaue Ergebnisse erzielt werden können.

Einen anderen Vorschlag finden wir bei Schnettler, der eine Trennung der Kosten in „vom Beschäftigungsgrad abhängige und vom Beschäftigungsgrad unabhängige Kosten" [3]) vorzunehmen empfiehlt. Diese Aufteilung kann aber bei einem Vergleich handwerklicher Bäckereibetriebe nur bei einigen Kostenarten durchgeführt werden, da nicht bei allen ihr Charakter eindeutig zu ermitteln ist.

Ohne Frage sind Mehlkosten und Ausgaben für Zutaten vom Beschäftigungsgrad abhängig, die Miete und in hohem Grade Abschreibungskosten sind dagegen unabhängig von der Ausnutzung des Betriebes. Bei den Löhnen und Gehältern, die von dem Verkaufspreis neben den Mehlkosten den Hauptanteil in Anspruch nehmen, kann die Abgrenzung - proportional oder fix - nicht einwandfrei vorgenommen werden. Das gleiche gilt bei den übrigen Kostenarten hinsichtlich ihres Verhaltens bei schwankendem Beschäftigungsgrad. Bei den Feuerungskosten (6,3 Prozent des Verkaufspreises) wird zwar in den Erläuterungen zum Kalkulationsschema für die Brotpreisberechnung [4]) angegeben, daß je dz Brotmehl 110 Pfund Kohlen

1) Mellerowicz, a. a. O., S. 67.
2) Weigmann: Betriebsvergleiche in Theorie und Praxis, ZfO. 1933, Heft 3, 31. 3. 1933.
3) Schnettler, a. a. O., S. 81.
4) Jahrbuch des deutschen Bäckerhandwerks, 1938, S. 42.

benötigt werden; es steht aber nicht fest, wie hoch der Kohlenverbrauch bei Schwankungen des Beschäftigungsgrades beispielsweise zwischen 50 und 90 Prozent liegt. Der Reichsinnungsverband sagt über den Einfluß des Beschäftigungsgrades lediglich: „Dazu kommt, daß durch die geringe Beschäftigung der Bäckereibetriebe verhältnismäßig höhere Anheizungskosten entstehen und durch die kürzere Beschäftigungsdauer die Backofentemperatur nicht gnügend ausgenutzt wird".[1])

Infolge der Unmöglichkeit einer einwandfreien Ermittlung der Natur der einzelnen Kostenarten bei schwankendem Beschäftigungsgrad kann daher die Methode Schnettlers bei einem Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk nicht angewandt werden. Dagegen läßt sich der Vorschlag von Krafft[2]) bei einem Betriebsvergleich ohne Schwierigkeiten durchführen: „Man wird also die Erhebungsmassen nach gleichen Strukturfaktoren ordnen und gruppieren; z. B. zieht man zur Untersuchung nur Betriebe heran, die den gleichen Beschäftigungsgrad, die gleiche Betriebsgröße und die gleiche Fertigungsweise haben".[3])

Der Weg für einen Kostenartenvergleich im Bäckerhandwerk ist nunmehr gefunden. Bei zukünftiger Herausgabe von Richtzahlen ist zu empfehlen, daß sie für Betriebe mit verschiedenem Beschäftigungsgrad aufgestellt werden, da, wie betont wurde, die Kosten abhängig vom Beschäftigungsgrad sind und ein Vergleich mit dem Ziel einer Wirtschaftlichkeitssteigerung nur unter Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades die gewünschten Ergebnisse bieten kann.

3. Der Kostenstellenvergleich

Er geht derart vor sich, daß die auf Kostenstellen umgelegten Kostenarten mehrerer Betriebe miteinander verglichen werden. Während der Kostenartenvergleich lediglich die Tatsache des Unterschiedes einzelner Kostenarten offenkundig macht, hat der Kostenstellenvergleich den Vorzug, daß er neben den Kostenabweichungen gleichzeitig den lokalen Ursprung etwaiger Kostenunterschiede erkennen läßt.

Ein Bäckereibetrieb kann in folgende Kostenstellen eingeteilt werden:

Lager:
- a) für Rohstoffe,
- b) für Kohle und Holz,
- c) für Fertigfabrikate;

Backstube:
- a) Heizraum,
- b) Backraum;

Vertrieb:
- a) Laden,
- b) Fuhrpark;

Verwaltung.

---

1) Jahrbuch des deutschen Bäckerhandwerks, 1938, S. 42.
2) Krafft: Erfolgskontrolle mittels Betriebsvergleich, S. 17.
3) Vgl. auch Zizek: Grundriß der Statistik, S. 100 ff.

Die für einen Vergleich der Kostenarten gemachten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung des Vergleiches müssen auch hier beachtet werden. Beim Kostenstellenvergleich darf jedoch das Problem der richtigen Abgrenzung der Kostenarten bei ihrer Umlegung auf Kostenstellen nicht übergangen werden. Mit der richtigen Abgrenzung steht und fällt der ganze Kostenstellenvergleich. In der Einfachen Buchführung für das Bäckerhandwerk ist von einer weitgehenden Aufteilung der Kostenarten auf Kostenstellen abgesehen worden. Ein Kostenstellenvergleich läßt sich demnach bei ihrer Handhabung nur in geringem Umfang durchführen. Dagegen kann der Kostenstellenvergleich bei solchen Betrieben in vollem Maße einwandfrei durchgeführt werden, deren Bücher von einer Buchstelle geführt werden, da im Kontenplan der Komplettbuchführung eine bis ins einzelne gehende Aufteilung der Kosten nach Arten je Kostenstelle vorgesehen ist.

Selbstverständlich läßt sich der Kostenstellenvergleich erst dann durchführen, wenn Buchführungsergebnisse von einer großen Anzahl von Betrieben vorliegen, deren Bücher von einer Buchstelle geführt werden.

Über die Bedeutung des Kostenstellenvergleiches äußert sich das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit wie folgt: „Die Kostenabweichungen werden somit durch die Untersuchung des Kostenaufbaues jeder einzelnen Kostenstelle nach Kostenarten gleichsam immer enger eingekreist, so daß sich meist bereits hierdurch ermitteln läßt, wo die Gründe für eine Abweichung von den Vergleichswerten und vom Durchschnitt (eine Durchschnittszahl als alleiniger Wert ist wie beim Kostenartenvergleich auch hier abzulehnen, der Verf.) zu suchen sind". [2])

4. Der Kalkulationsvergleich.

Er dient sowohl den Zwecken der preisfestsetzenden Stellen wie der Förderung der Kalkulation für die einzelnen in Bäckereien hergestellten Konsumgüter. Voraussetzung für ihn ist ein einheitliches Kalkulationsschema mit einheitlichen Begriffen. Als zum Ziel führende Grundlage für ein Kalkulationsschema ist die von Hammer [3]) ausgearbeitete Methode der Zuschlagskalkulation zu bezeichnen.

5. Der fertigungstechnische Vergleich

Der fertigungstechnische Vergleich wird in engster Verbindung mit dem Kostenvergleich durchgeführt. In handwerklichen Bäckereibetrieben kommt es hierbei insbesondere auf einen Vergleich der Ofensysteme und ihrer Beheizung, der Maschinen und Transportmittel an.

Da die Kosten für Beheizung des Backofens rund 6 Prozent des Brotverkaufspreises in Anspruch nehmen, ist zunächst eine Untersuchung über die wirtschaftlichste Beheizungsart in Verbindung mit den Backofensystemen notwendig.

---

1) Bosse, a. a. O., S. 25.
2) RKW.-Veröffentlichung Nr. 101. 1937. S. 68/69.
3) Hammer, a. a. O., S. 68 ff.

Früher wurde als Heizmaterial, besonders für den direkt beheizten Backofen, trockenes Scheitholz verwendet. Die Vorzüge, denen das Holz als Heizmaterial seine Verbreitung verdankte, waren die lange Flamme, die geruchlose Verbrennung und die leicht zu entfernenden Rückstände. Dazu kam, daß in waldreichen Gegenden Deutschlands Holz meist billiger als alle anderen Feuerungsmaterialien war.

Nach einer Veröffentlichung des „Völkischen Beobachters" [1]) gibt es in Deutschland noch etwa 800 Bäckereien, in denen Backöfen mit Holz beheizt werden; der Reichsinnungsverband des Bäckerhandwerks [2]) hat festgestellt, daß davon auf Ostpreußen 431 Betriebe entfallen. Der jährliche Holzbedarf der ostpreußischen Bäckereien stellt sich annähernd auf 30 000 Raummeter.

Im Hinblick darauf, daß heute das Holz neben seiner Verwendung als Bau- und Nutzholz einen wichtigen Rohstoff für die chemische und Textilindustrie darstellt, ist Holz als Heizmaterial zu wertvoll, und Ministerpräsident Göring hat zur einwandfreien Durchführung des Vierjahresplanes angeordnet, daß Holz in allen Fällen, in denen es als Heizmaterial Verwendung findet, durch andere feste Brennstoffe zu ersetzen ist. [3])

Daraufhin wurde gegen die Holzfeuerung ein Werbefeldzug unter dem Motto: „Kohle statt Holz" eröffnet. Das Ziel hofft man durch eine Preiserhöhung für Holz bei gleichzeitiger Preissenkung für Kohle zu erreichen. Für die Umstellung der Öfen von Holz- auf Kohlenfeuerung sollen Vergünstigungen gewährt werden [4]); nach Ansicht von Fachleuten wird sich die Änderung der Feuerungsanlage in 80 von 100 Fällen ohne weiteres ermöglichen lassen. Neben der volkswirtschaftlich notwendigen Ersparnis von Holz erlangen die Bäckereien, die sich nunmehr z. B. auf Braunkohle umstellen, einen wirtschaftlichen Vorteil; denn ein Braunkohlenbrikett besitzt einen Heizkalorienwert von rund 5400, während Holz im Höchstfalle etwa 3500 Kalorien enthält.

Übersicht 14 [5])

Brennstoff	Heizwert
Holz	3000 [6])
Fichte	3200
Buche	3500
Torf	4000
Braunkohle	4100
Steinkohle (Ruhr)	7500
Braunkohlenbriketts	5400
Steinkohlenbriketts	7600
Koks	7200
Teeröl	8500
Leuchtgas	4200 [7])

1) VB., 30. 10. 37, „Wege zur Einschränkung des Brennholzverbrauches".
2) „Weckruf", 2. 10. 37, „Holzbedarf in Bäckereien".
3) Ebenda, 24. 12. 37.
4) Ebenda, 16. 10. 37.
5) Vgl. Bucerius, Die technische Führung des Handwerksbetriebes, 1934.
6) Lufttrocken.
7) Bezogen auf 1 cbm.

Das Braunkohlenbrikett hat das Holz schon lange verdrängt (80 Prozent aller Backöfen werden in Deutschland mit ihm geheizt [1]); gegenüber dem Holz besitzt es u. a. den Vorteil, daß die zurückbleibende Glut dem Ofen erst den richtigen Nachdruck gibt.

Untersuchungen haben gezeigt, daß das Braunkohlenbrikett dann am wirtschaftlichsten ausgenutzt wird, wenn der Rost eine freie Fläche von 45 Prozent hat (Roststab 10 Millimeter breit, jede Spalte 8 Millimeter breit) und wenn von den verschiedenen Brikettformaten die kleinen Industrieformate wie Nußbriketts und Zwergsemmelbriketts verwendet werden.

Der Nutzeffekt der verschiedenen Backofensysteme beträgt nach Bucerius [2]) von Holzbacköfen 8 Prozent bei 12 Prozent durch Unverbranntes, 50 Prozent Schornsteinverlust und 30 Prozent Wärmeabgabe an den Raum; von Kanalbacköfen 18 Prozent, von Dampfbacköfen 20 Prozent, von Dampfbacköfen mit Gasfeuerung 31,8 Prozent und von elektrisch geheizten Öfen 45 Prozent. Demnach hat der elektrisch geheizte Backofen den höchsten Nutzeffekt; ob er im Einzelfalle die wirtschaftlichste Art darstellt, bedarf einer Prüfung der an den verschiedenen Orten geltenden Preise und der Menge von Heizmaterial, das zur Verarbeitung von 1 dz Brotmehl notwendig ist.

Über die verschiedenen Ofensysteme, angefangen vom „Königswinterofen" bis zum „Doppelauszugofen" gibt die bestehende Literatur [3]) hinreichend Aufschluß. Inzwischen ist aber eine auf der Leipziger Herbstmesse 1937 gezeigte Neukonstruktion herausgekommen, ein Drillingpatentofen, der es gestattet, z. B. innerhalb 24 Stunden 0552 Kommißbrote mit je 1650 g Teiggewicht herzustellen. Das bedeutet für die Wehrmacht, daß mit einem solchen Ofen an einem Tage der Brotbedarf von rund 20 000 Personen gedeckt werden kann.

Selbstverständlich hat diese Neukonstruktion nur für Militär- und größere Bäckereien Bedeutung; sie besitzt gegenüber anderen Systemen u. a. den Vorteil, daß Hohlräume, die sonst mit Wärme ausgefüllt werden, fast vollständig wegfallen. Durch besonderes Isolationsmaterial werden die großen Verluste der bisherigen Konstruktionen auf ein Mindestmaß herabgedrückt. Ein Vergleich mit einem Doppelauszugofen gibt folgendes Bild:

Ersparnis an Kohlen	35 Prozent
Ersparnis an Raum	33 „
Höhenmaßgewinn	30 „
Mehrleistung je Einheit	33 „

Normalerweise wird der Drillingpatentofen mit Braunkohlenbriketts beheizt. Bei voller Ausnutzung des Ofens werden für 100 kg Mehl Backleistung etwa 4,8 bis 5 kg Braunkohlenbriketts RM. 0,13 benötigt;

1) Statistik des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks 1936.
2) Bucerius, Grundlagen der rationellen Betriebsführung, S. 185/86.
3) Hammer, Arnold, Bucerius, Straffen und Moß.

in dem Kalkulationsschema[1]) für die Brotpreisberechnung des Reichsinnungsverbandes werden die Feuerungskosten für Großbetriebe mit RM. 0,95 je 100 kg Mehl veranschlagt; durch Aufstellen eines Drillingpatentofens können mithin 82 Pf. = 86 Prozent je 100 kg Mehl gespart werden.

Das Beispiel zeigt deutlich, in wie starkem Maße die Wirtschaftlichkeit von Betrieben durch Untersuchungen der technischen Einrichtung und Abstellung der entdeckten Fehlerquellen gesteigert werden kann.

Bei Erörterung von Wirtschaftlichkeitsprüfungen von Maschinen in handwerklichen Bäckereibetrieben ist zunächst zu betonen, daß mit der Einführung von Maschinen gegenüber der bisherigen Handarbeit nicht immer eine Ersparnis an Kosten verbunden ist. Bucerius[2]) hat untersucht, welche Mindestmenge Mehl täglich verarbeitet werden muß, wenn eine bestimmte Knetmaschine bei bestimmter Lohnhöhe billiger arbeiten soll als Handarbeit. Bei einem bestimmten Punkt der Kurven streben die beiden Kostenkurven stark zugunsten der Knetmaschine auseinander.

Neben der Wirtschaftlichkeitsprüfung der Arbeitsmaschinen ist bei einem Betriebsvergleich eine Untersuchung über die Kosten der Kraftmaschinen notwendig. Als geeigneten Maßstab schlägt Bucerius[3]) vor, die Betriebskosten auf eine PS-Stunde zu beziehen. „Wenn also beispielsweise für einen 10-PS-Motor ermittelt wurde, daß die gesamten Betriebskosten im Jahre bei 500 Betriebsstunden und 20 Pf. Strompreis 900 RM. beim Elektromotor betragen haben und beim Gasmotor bei 18 Pf. Gaspreis 850 RM., so sind die Kosten für eine Betriebsstunde 900 : 5000 gleich 0,18 RM. und das andere Mal 850 : 5000 = 0,17 RM., denn es waren 10 × 500 = 5000 PS-Stunden, und es zeigt sich, daß die PS-Stunde beim Elektromotor um 1 Pf. teurer ist als beim Gasmotor".

Weiterhin ist die Frage des Einzel- oder Gruppenantriebes zu erörtern. Bei Einzelantrieb hat jede Arbeitsmaschine ihren eigenen Motor; bei Gruppenantrieb erfolgt die Kraftübertragung über eine Transmissionsanlage von einem Motor aus, was bei u. U. auftretenden Motorschäden zu empfindlichen Störungen im Betrieb führen kann. Der Vorteil bei Gruppenantrieb infolge der geringeren Anschaffungskosten[4]) wird jedoch dadurch ausgeglichen, daß die Arbeitsmaschinen mit eigenem Motor je nach den räumlichen Verhältnissen eines Betriebes auf den günstigsten Platz gestellt werden können und sich das Tempo der Fertigung beeinflussen läßt. Leerlaufkosten können bei Einzelantrieb nicht entstehen. Ein Vergleich der Gesamtkosten von Einzel- und Gruppenantrieb bei 900 Betriebsstunden im Jahr ergibt nach einem Beispiel von Bucerius[5]) eine jährliche Ersparnis von RM. 155,61 bei Anwendung des Einzelantriebes.

Bei größeren Betrieben erfordert die Frage der Transportmittel Beachtung; es ist zu prüfen, ob der Transport durch Kraftwagen sich billiger

1) Jahrbuch des deutschen Bäckerhandwerks 1938, S. 47.
2) Grundlagen der rationellen Betriebsführung, S. 174.
3) Technische Führung des Handwerksbetriebes, S. 170.
4) Bei Gruppenantrieb nur ein Motor erforderlich.
5) Technische Führung des Handwerksbetriebs, S. 215.

als durch Pferdefuhrwerke stellt und wie in einzelnen Fällen, beispielsweise bei Lastwagen, die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden kann. Nach den Feststellungen des Automobiltechnischen Jahrbuches [1]) bedeutet z. B. bei Lastwagen eine Geschwindigkeitserhöhung von 40 auf 60 Kilometer je Stunde 25 Prozent, auf 70 Kilometer je Stunde 50 Prozent und auf 80 Kilometer je Stunde 80 Prozent Mehrverbrauch an Gummi. Eine noch stärkere Steigerung erfolgt beim Ölverbrauch der schweren Lastwagen, der sich zwischen 40 und 80 Kilometer je Stunde auf das Doppelte, das Vierfache und schließlich das Achtfache erhöht. Diese Zahlen beweisen, wie wichtig im Hinblick auf die Erfordernisse des Vierjahresplanes eine ständige Beobachtung des Brennstoffverbrauches und des Gummiverschleißes ist. Die Kontrolle darüber kann innerhalb der Betriebe erfolgen, die wirtschaftlichste Art der Beförderungsmittel aber kann nur durch Vergleich der Transportkosten mehrerer Betriebe ermittelt werden.

6. Der Vergleich wirtschaftlicher und technischer Sondergrößen

Bei einem Vergleich wirtschaftlicher und technischer Sondergrößen kommt es in handwerklich betriebenen Bäckereien insbesondere auf einen Vergleich der Wertsteigerung an. Den Begriff der Wertsteigerung stellt Bucerius an folgendem Beispiel dar: „Nehmen wir an, es seien in einem Betrieb in einem Jahre für RM. 10 000 Rohstoffe verarbeitet worden. Der Erlös der hieraus hergestellten Waren habe den Betrag von RM. 30 000 erbracht. Die Werterhöhung hat somit RM. 30 000 — 10 000 = 20 000 betragen. In dem Betrieb waren im ganzen fünf Arbeitskräfte beschäftigt, die Wertsteigerung für eine Arbeitskraft betrug dann also 20 000 : 5 gleich RM. 4000. Dieser Begriff der Wertsteigerung ist es, den wir beachten müssen". [2]) Die Formel für die Wertsteigerung lautet:

$$\frac{\text{Umsatz - Rohstoffkosten}}{\text{Zahl der im Betrieb Beschäftigten}} = \text{Wertsteigerung.}$$

Selbstverständlich können auch bei diesem Vergleich nur solche Betriebe miteinander in Beziehung gesetzt werden, deren Umsatzstruktur gleich oder ähnlich aufgebaut ist. Eine Untersuchung einzelner der der Arbeit zugrundeliegenden Betriebe ergab folgendes Bild (vgl. Übersicht 15, S. 70).

In Übersicht 15 sind jeweils Betriebe mit gleicher oder ähnlicher Umsatzstruktur in Gruppen zusammengefaßt (Spalte 1), um innerhalb dieser Gruppen Vergleiche ziehen zu können. In den Spalten 2 bis 4 sind die auf Brot, Weizenkleingebäck und Kuchenware entfallenden Anteile der in einem Jahre insgesamt verbackenen Mehlmengen angegeben. In Spalte 5 ist die Wertsteigerung eingetragen. Als Durchschnitt aller Betriebe ergibt sich für die Wertsteigerung ein Betrag von RM. 4700 je Kopf der im Betrieb beschäftigten Personen.

1) Automobiltechnisches Jahrbuch 1937.
2) Bucerius, Technische Führung des Handwerksbetriebs, S. 24.

Übersicht 15

Betriebs-Kenn-Nr.	Von der in einem Jahre verarbeiteten Mehlmenge wurden verbacken zu			Wertsteigerung
	Brot	Weizenkleingebäck	Kuchenware	
	%	%	%	RM.
1	2	3	4	5
Gruppe I				
2	21	70	9	3 420
12	21	70	9	4 240
Gruppe II				
19	47	46	7	4 700
27	48	51	1	7 010
Gruppe III				
14	53	42	5	5 000
15	50	39	11	2 520
Gruppe IV				
7	69	29,5	1,5	4 890
8	64	32	4	4 465
Gruppe V				
10	76	23	1	2 750
13	78	19	3	3 460
Gruppe VI				
6	81	18	1	5 190
26	88,5	11,2	0,3	8 850

Bei einem Vergleich der in Gruppe III aufgeführten Betriebe fällt die niedrige Wertsteigerung des Betriebes 15 auf; sie liegt bei 2520, die des Betriebes 14 in der gleichen Gruppe dagegen bei 5000. Die höchste Wertsteigerung weist der Betrieb 26 mit 8850 auf. Um die Gründe für die ungünstigen Verhältnisse des Betriebes 15 erkennen zu können, ist es nach unserer Auffassung zweckmäßig, nicht mit dem Durchschnitt aller Betriebe zu arbeiten, sondern einen Betrieb zum Vergleich heranzuziehen, in dem „ein frischer Wind weht". Als solcher kann in der gleichen Gruppe Betrieb 14 gelten, da seine Wertsteigerung mit RM. 300 über dem Durchschnitt aller Betriebe liegt.

Nach den von den Betriebsführern der Bäckereien 14 und 15 gemachten Angaben lagen die Verhältnisse in diesen Betrieben wie folgt:

Betrieb	Standort	Umsatz	Rohstoffkosten	Beschäftigte im Betrieb
14	Plauen	31 700	16 700	3
15	Beuthen O/S	32 700	20 100	5

Wenn oben ausgeführt wurde, daß der Standort bei Betriebsvergleichen zu berücksichtigen ist, so spielt er in diesem Zusammenhange keine ausschlaggebende Rolle; denn

1. sind die Preise für die hergestellten Produkte in beiden Städten annähernd gleich (Preis für ortsübliches Brot in beiden Städten RM. 0,30 je kg),
2. weicht der Preis für den Hauptkostenfaktor Mehl in beiden Städten nur um 1 Pf. je kg Brot voneinander ab (Preis in Plauen 18 Pf., in Beuthen 17 Pf. je kg Brot).

Auch die beim Kostenvergleich gemachte Voraussetzung hinsichtlich des Beschäftigungsgrades braucht beim Vergleich der Wertsteigerung nicht berücksichtigt zu werden, da Umsatz und Rohstoffkosten in gleichem Maße wie der Beschäftigungsgrad und die Anzahl der Gefolgschaftsmitglieder weitgehend mit der Ausnutzung des Betriebes schwanken.

Die Wertsteigerung ist lediglich abhängig von der Höhe des Umsatzes, der Rohstoffkosten und der Anzahl der beschäftigten Personen. Da der Umsatz der Betriebe 14 und 15 jedoch annähernd gleich hoch ist, kann darin nicht der Grund für die geringe Wertsteigerung des Betriebes 15 zu suchen sein. Es entsteht daher die Frage, auf welche anderen Faktoren die Differenz der Wertsteigerung des Betriebes 15 gegenüber der des Betriebes 14 zurückzuführen ist.

Bei einem Vergleich der beiden Betriebe fallen zunächst die verschieden hohen Rohkosten auf. Ihre Abweichung kann, wie dargestellt wurde, nicht durch standortsbedingte Preisunterschiede allein zu erklären sein. Dagegen dürfte der höhere Anteil der Kuchenwarenherstellung des Betriebes 15 eine gewisse Erhöhung der Rohstoffkosten rechtfertigen. Wie aus Übersicht 16

ersichtlich ist, hat im Betrieb 15 tatsächlich ein mengenmäßiger Mehrverbrauch bei den vordringlich auch zur Kuchenwarenherstellung notwendigen Rohstoffen Fett, Zucker und Backzutaten stattgefunden. Bei den Einstandskosten für Fett und Zucker der beiden Betriebe ist aber zu berücksichtigen, daß Betrieb 15 trotz einer höheren Menge Fett RM. 160 weniger dafür ausgegeben hat als Betrieb 14; für Zucker hat Betrieb 15 RM. 230, für Backzutaten RM. 400 mehr als Betrieb 14 aufgewendet.

Der mengen- und wertmäßige Weizenmehlverbrauch bei Betrieb 15 ist einmal darauf zurückzuführen, daß in diesem das Brot 3 Prozent Weizenmehl enthält, während bei Betrieb 14 bei der Brotherstellung Weizenmehl überhaupt nicht verwendet wird; ferner kann der höhere Weizenmehlverbrauch durch die um 6 Prozent höhere Kuchenwarenherstellung im Betrieb 15 gegenüber Betrieb 14 zu erklären sein. Betrieb 14 hat dagegen 4 Prozent mehr Weizenkleingebäck als Betrieb 15 hergestellt. Im Weizenmehlverbrauch scheint daher eine Unwirtschaftlichkeit des Betriebes 14 vorzuliegen.

Übersicht 16

Rohstoffkosten der Betriebe

	14		15	
Roggenmehl	dz 192	RM. 4761	dz 251	RM. 5573
Weizenmehl	dz 205	RM. 6534	dz 274	RM. 8237
Zusatzmehl	dz 12	RM. 567	dz 15	RM. 905
Fett	kg 754	RM. 1540	kg 760	RM. 1380
Zucker	dz 16	RM. 1100	dz 19	RM. 1330
Backzutaten		RM. 2200		RM. 2600

Diese Vermutung wird bei einer Betrachtung über den Roggenmehlverbrauch dieser beiden Betriebe bestätigt; Betrieb 15 verbrauchte insgesamt 251 dz Roggenmehl = RM. 5573, Betrieb 14 dagegen nur 192 dz = RM. 4761. Da nicht angenommen werden kann, daß Qualitätsunterschiede eine Differenz im Mehlverbrauch von derartigem Ausmaß bewirkt haben, kann die Ursache für den höheren Mehlverbrauch im Betrieb 15 nur auf eine unwirtschaftliche Ausnutzung des Rohstoffes Mehl zurückzuführen sein.

Bei dem Vergleich der beiden Betriebe fällt weiterhin die zur Erzielung des annähernd gleichen Umsatzes notwendige Anzahl der im Betrieb tätigen Personen auf. Betrieb 14 hat im Jahre durchschnittlich drei, Betrieb 15 durchschnittlich fünf Personen beschäftigt. Der Grund für die höhere Anzahl von Gefolgschaftsmitgliedern im Betrieb 15 kann aber nicht auf einen verschiedenen Grad der Technisierung dieser Betriebe zurückzuführen sein; denn beide Betriebe verwenden je eine Teigteilmaschine, eine Knetmaschine, eine Sackausstaubmaschine und eine Semmelmühle. Es liegt daher nahe, daß der Arbeitsprozeß im Betrieb 15 nicht in gleich gutem Maße wie im Betrieb 14 organisiert ist. Offensichtlich fehlt es in dieser Bäckerei an der notwendigen Aufsicht und Überwachung der Gesellen und Lehrlinge, da der Betriebsführer nur gelegentlich in der Backstube tätig ist.

Der Vergleich der Wertsteigerung dieser beiden Betriebe zeigt deutlich, wo Mängel in der Betriebsführung vorliegen und wo der Hebel anzusetzen ist, um gefundene Fehler abzustellen. Die Verlustquellen im Betriebsablauf können außerdem durch Vergleich folgender Sondergrößen erforscht werden:

1. durch Vergleich der Teigausbeuten,
2. durch Vergleich der Brotausbeuten,
3. durch Vergleich des Ausbackverlustes.

Während für die Durchführung der übrigen Vergleichsarten in erster Linie eine ordnungsmäßige Buchführung Voraussetzung ist, genügen für einen Vergleich oben genannter Größen neben ihrer Eintragung in ein Backbuch Meßgeräte, die in jeder Bäckerei vorhanden sein sollen: Die Waage, das Meßgeräte, die in jeder Bäckerei vorhanden sein sollen: die Waage, das Thermometer und ein Meßgefäß für Flüssigkeiten. Mit Hilfe des Gewichts des verbrauchten Mehles der Teigeinlage lassen sich Teigausbeute, Brotausbeute und Ausbackverlust auf folgende Weise bestimmen:

$$\text{Teigausbeute} = \frac{\text{Teiggewicht} \times 100}{\text{verbrauchte Mehlmenge}}$$

$$\text{Brotausbeute} = \frac{\text{Brotgewicht} \times \text{Teigausbeute}}{\text{Teigeinlage}}$$

$$\text{Ausbackverlust} = \frac{\text{Teigeinlage} - \text{Brotgewicht} \times 100}{\text{Teigeinlage}}$$

Ein Vergleich dieser Sondergrößen und eine Errechnung von Richtzahlen durch die Vergleichsstelle ist notwendig, um eine der Aufgaben des Erlasses des Reichs- und Preußischen Wirtschaftsministers vom 12. November 1936 zu erfüllen: „Die Gruppen und Kammern müssen insbesondere alle Fragen der Rohstofferzeugung und Rohstoffersparnis selbständig vorwärtstreiben und die Arbeiten der dazu berufenen Stellen auf diesen Gebieten durch Vorschläge, Planung und Gemeinschaftsarbeit unterstützen".[1])

Der Reichsinnungsverband hat über die oben genannten Sondergrößen folgende Durchschnittswerte bekanntgegeben:

	Roggenmehl	Weizenmehl
Teigausbeute	155 kg	155—157 kg
Brotausbeute	133 kg	135—137 kg

Ausbackverlust in Prozent: a) bei Großgebäck 10—13
b) bei Kleingebäck 18—22

Wenn auch diese Durchschnittszahlen für solche Betriebe von Bedeutung sind, die geringere Ausbeuten und höhere Ausbackverluste zu verzeichnen haben, so wird doch empfohlen, an ihre Stelle Bestwerte zu setzen. Nur sie können als Richtschnur für die Erzielung des Höchstmaßes an Wirtschaftlichkeit bei der Verarbeitung des Rohstoffes Mehl dienen. Die Führer von handwerklich betriebenen Bäckereien mit Sinn und Auswertung von Vergleichszahlen vertraut zu machen, ist Aufgabe der Fachpresse und der Organisationen des Bäckerhandwerks.

1) Ministerialblatt für Wirtschaft. 1936.

Anhang

Die Durchführung der vom Verfasser gemachten Erhebungen und die dabei gesammelten Erfahrungen

Während meiner Tätigkeit in der Wirtschaftlichen Vereinigung der Roggen- und Weizenmühlen Berlin hatte ich Gelegenheit, an der Aufstellung von Kostenvergleichsbogen der Mühlen mitzuarbeiten und von mehreren Betrieben gewonnenes Zahlenmaterial auszuwerten. Dabei kam es in erster Linie darauf an, genaue Unterlagen zur Festsetzung eines „richtigen" Mahllohnes zu erhalten. Aus dieser Praxis ist mir bekannt, daß es vorteilhaft ist, mit den um Auskunft gebetenen Betrieben in persönliche Verbindung zu treten.

Eine günstige Gelegenheit dazu hatte ich im Laufe des Sommers 1937 auf meinen Dienstreisen im Auftrage des Reichsinnungsverbandes des Bäckerhandwerks. Meine Aufgabe war es damals, in allen Gauen Deutschlands ausgesuchte, mit dem Rechnungswesen gut vertraute Vertreter von Innungen mit der Einfachen Buchführung für das Bäckerhandwerk durch Vorträge und Schulungskurse bekanntzumachen. Mit Betriebsführern und Abgeordneten von Bezirksstellen, die besonderes Interesse für die Buchführung und deren Auswertung zeigten, unterhielt ich mich in meiner Freizeit über Aussichten eines Betriebsvergleiches, seine Möglichkeiten und Durchführung.

In diesen Diskussionen bat ich Betriebsführer, mir bei Beginn des Jahres 1938 die Ergebnisse ihrer Buchführung zur Verfügung zu stellen. Die Bitte haben diese Bäckermeister restlos pünktlich erfüllt. Daß diese Betriebsinhaber gut in der Lage waren, die Fragebogen ordnungsmäßig auszufüllen, erhellt die Tatsache, daß sie von ihrer vorgesetzten Organisationsstelle zu den von mir geleiteten Schulungskursen gerade wegen ihres kaufmännisch zum Teil vorbildlich geführten Geschäftes geschickt wurden. Das von ihnen eingegangene Material, manchmal durch Erklärungen über einzelne Posten der Fragebogen ergänzt, gehört wohl zu dem einwandfreisten, das ich erhalten habe. Daß diese Betriebsführer, die mitunter durch Nebenämter in Genossenschaften, Finanzämtern, Innungen usw. viele Schreibarbeit zu leisten haben, mir durch ihre Erläuterungen meine Untersuchungen erleichtert haben, hat mich bei der bekannten bestehenden Abneigung der Handwerker gegen alle Schreibarbeit besonders gefreut.

Ebenso erfreulich war die Zusammenarbeit mit der Bezirksstelle Sachsen. Ihr sandte ich 15 Fragebogen, von denen alle ausgefüllt zurückkamen. Herrn Bezirksinnungsmeister Joram und seinem Geschäftsführer, Herrn Hempel, sage ich für die freundliche Unterstützung meinen Dank.

Die übrigen Bezirksstellen, denen ich Fragebogen zusandte, konnten dagegen nicht gleich gute Ergebnisse aufweisen. Die Fragebogen kamen zum Teil in spärlicher Zahl zurück, einige so spät, daß ihre Verwendung in der Dissertation nicht erfolgen konnte.

Angemahnt habe ich nur solche Betriebsführer, von denen mir bekannt wurde, daß sie durch besondere Verhältnisse an der Absendung der Fragebogen verhindert waren. Wo ich Grund zur Annahme hatte, daß bei Betriebsinhabern nicht die notwendige Lust und Liebe zur Sache vorhanden war, unterließ ich einen weiteren Schriftverkehr. In den oben genannten Diskussionen habe ich nämlich den Eindruck gewonnen, daß nicht alle Bäckermeister einer Durchführung von Betriebsvergleichen freundlich gegenüberstanden. Der wesentliche Grund dafür ist wohl darin zu suchen, daß sie fast jede Zahl als Betriebsgeheimnis ansehen. Um dieser Einstellung bei allen befragten Betrieben Rechnung zu tragen, habe ich von vornherein im Briefwechsel versichert, das angegebene Zahlenmaterial soweit wie möglich vertraulich zu behandeln. Trotzdem gingen von mehreren Bäckereien Antworten ein, in denen nicht einmal der Standort des Betriebes genannt war. Eine Untersuchung dieses Zahlenmaterials konnte selbstverständlich nicht erfolgen.

Um bei den übrigen Betrieben die Vertraulichkeit zu wahren, sind sie in der Dissertation nicht namentlich, sondern lediglich mit Kennziffern genannt worden. Insgesamt wurden 65 Fragebogen versandt. Davon waren

12 Fehlmeldungen,
13 unvollständig ausgefüllt und daher nicht verwendungsfähig.
9 verspätet eingegangen,
31 ordentlich ausgefüllt.

Bei den „unvollständigen" Fragebogen handelt es sich um solche Bäckereien, bei denen die in jedem gut geleiteten Betrieb bekannten Tatsachen fehlten, so z. B. jährlicher Zuckerverbrauch, Mehlpreise usw. Bei diesen Betrieben konnte nicht mit der Richtigkeit der anderen Angaben gerechnet werden; sie wurden daher nicht verwendet.

Wenn von den Fragebogen manche verspätet, unvollständig ausgefüllt oder überhaupt nicht eingingen, so ist dabei zu berücksichtigen, daß ein Betriebsvergleich im Bäckerhandwerk in vorliegender Form Neuland darstellt.

Auffallend war, daß nur ein einziger Betriebsführer Werte für seine durchschnittlichen Ausbeuten nannte. Der Grund für das Nichtbeantworten dieser Punkte liegt wahrscheinlich in der Furcht, daß diese Angaben irgendwie in falsche Hände geraten könnten, und ferner darin, daß diese Berechnungen bisher nur vereinzelt in den Betrieben gemacht werden. Ebenso vereinzelt wie die Angaben über die durchschnittlichen Ausbeuten gingen Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen ein.

Ganz allgemein läßt sich über die Erhebung sagen, daß sie dort am erfolgreichsten war, wo vorher Besprechungen mit den in Betracht kommenden Herren stattgefunden hatten, oder wie es in Berlin der Fall war, mündliche Rückfragen nach Ausfüllung der Fragebogen möglich waren. Dabei

war es selbstverständlich, daß Einkaufspreise, Verbrauch von Rohstoffen usw. in den Büchern mit den Angaben in dem Fragebogen geprüft wurden.

Bei den Besprechungen über die Möglichkeiten eines Betriebsvergleiches, insbesondere über die Auswertung des Zahlenmaterials, erhielt ich wertvolle Anregungen von Herrn Bäckermeister Semisch, Berlin, dem ich an dieser Stelle aufrichtigen Dank sage.

Betriebsvergleichsbogen für das Jahr 193...

Kenn-Nr. .....

In die Handwerksrolle eingetragen? ..... (ja - nein)

Standort des Betriebes .....

Preise je kg ortsübliches Brot:

RM. ..... für Roggenschrotbrot
RM. ..... für Roggenbrot
RM. ..... für Roggenmischbrot
RM. ..... für Weizenmischbrot
RM. ..... für Weißbrot
RM. ..... für Spezialbrot

Miet- oder Pachtbäckerei .....

Das im Betrieb überwiegend hergestellte Brot enthält:

..... % ..... % ..... %
Weizenmehl Roggenmehl Zusatzmehl

Sind dem Betrieb Nebenbetriebe angegliedert? .....

Umsatz im Jahre 193..... ..... RM.
davon
Umsatz an Backwaren ..... RM.
Umsatz an Handelswaren ..... RM.

Mehlverarbeitung des Betriebes im Jahre 193.....

..... dz Roggenmehl = RM. .....
..... dz Weizenmehl = RM. .....
..... dz Roggenschrot = RM. .....
..... dz Weizenschrot = RM. .....
..... dz Zusatzmehl = RM. .....
..... dz insgesamt = RM. .....

davon verbacken zu

..... dz ..... dz
Brotsorte Brotsorte
..... dz ..... dz
Weizenkleingebäck Kuchenware

Höchstmögliche Verarbeitung von nur Brotmehl pro Woche ..... dz

Fettverbrauch im Jahre 193.....

..... kg Margarine
..... kg Butter
..... kg sonstige Fette
..... kg insgesamt 193..... für insgesamt RM. .....

..... kg insgesamt im Vorjahr für insgesamt RM. .....

Zuckerverbrauch im Jahre 193.....

..... dz Backzucker
..... dz Staubzucker
..... dz insgesamt im Jahre 193..... für insgesamt RM. .....
..... dz insgesamt im Vorjahr für insgesamt RM. .....

Ausgaben für Backzutaten im Jahre 193..... RM. .....

Gefolgschaft

Im Jahre 193..... waren durchschnittlich beschäftigt:

..... Gesellen
..... Lehrlinge
..... Verkäuferinnen
..... sonstiges Personal.

Wenn die Bäckerei nur Brot herstellen würde und die vorhandene technische Ausrüstung (Backöfen, Maschinen) bei 8-Stunden-Schicht täglich sowie der verfügbare Lagerraum für Mehl und Kohlen voll ausgenutzt werden würde, könnten beschäftigt werden:

..... Gesellen
..... Lehrlinge
..... Verkäuferinnen
..... sonstiges Personal.

Verfügbarer Lagerraum für ..... dz Mehl
Verfügbarer Lagerraum für ..... dz Kohlen.

Backöfen.

Art .....
Anzahl .....
Baujahr .....

Verwendung von Maschinen.

Knetmaschine .....
Wirkmaschine .....
Rühr- und Schlagmaschine .....
Mehlsiebmaschine .....
Sackausstaubmaschine .....
sonstige Maschinen .....
Werden im Betrieb Antriebsmaschinen verwendet?

.....

(Elektromotor, Verbrennungsmotor usw.)

Transportmittel

.....

(Anzahl der Lieferwagen, Pferdefuhrwerk)

Kosten.	RM.
Löhne (einschl. sozialer Aufwendungen und Urlaub) im Betrieb	.....
Gehälter (einschl. sozialer Aufwendungen und Urlaub) . . .	.....
Besondere Zuwendungen an die Gefolgschaft	.....

RM.

Kohlen . . . . . .
Licht und Kraft . . . . . .
Miete . . . . . .
Abschreibungen . . . . . .
Verzinsung . . . . . .
Reparaturen . . . . . .
Verkaufs- und Vertriebskosten . . . . . .
Allgemeine Unkosten . . . . . .
Summe der Kosten . . . . . .

Durchschnittliche Ausbeuten im Jahre 193...

	Roggenmehl	Weizenmehl
Teigausbeute	... kg	... kg
Brotausbeute	... kg	... kg

Durchschnittliche Ausbackverluste in %

a) bei Großgebäck . . . . . .
b) bei Kleingebäck . . . . . .

Bilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung oder Einkommensberechnung ist beizufügen.

Das Spaltenbuch

Spalte	1	Tag
„	2	Person und Gegenstand der Zahlung
„	3	Kasseneingang
„	4	Kassenausgang
„	5	Bank- und Postscheckeingang
„	6	Bank- und Postscheckausgang
„	7	Betriebseinnahmen aus Backwaren (1 %)
„	8	Sonstige Betriebseinnahmen (2 %)
„	9	Grundstück
„	10	Verschiedene Einnahmen
„	11	Mehl
„	12	Sonstige Rohstoffe
„	13	Handelswaren
„	14	Löhne und soziale Abgaben
„	15	Verkaufskosten und Gehalt
„	16	Feuerung, Gas, Strom
„	17	Inventar
„	18	Sonstige Betriebsunkosten
„	19	Gliederung für sonstige Betriebsunkosten
„	20	Privatentnahmen
„	21	Haushalt
„	22	Abzugsfähige Sonderausgaben
„	23	Grundstücke

Unkostengliederung.

Spalte 1 Bemerkungen
„ 2 Monat
„ 3 Geräte - Backstube
„ 4 Geräte - Laden
„ 5 Einrichtung - Backstube
„ 6 Einrichtung - Laden
„ 7 Transportmittel,
„ 8 Löhne - Gehälter für Verkaufspersonal
„ 9 Verpackung, Papier, Tüten
„ 10 Schaufenster, Einrichtung, Versicherung
„ 11 Fahrzeug - Unterhaltung - Reparatur
„ 12 Werbung
„ 13 Reinigung - Laden - Aufenthaltsräume
„ 14 Sonstige Verkaufskosten
„ 15 Fernsprecher, Porto
„ 16 Betriebssteuern
„ 17 Betriebsversicherungen und Beiträge
„ 18 Wäsche, Berufskleidung
„ 19 Geräte (Lebensdauer bis 1 Jahr) Backstube und Laden
„ 20 Reparaturen für den Betrieb
„ 21 Allgemeine Unkosten

Übersicht 11

Art der Verarbeitung des Mehles in den der Arbeit zugrundeliegenden Betrieben

Betriebs-Kenn-Nr.	Umsatz	Größenklasse	Im 1. Jahr insgesamt verbacken dz Mehl	Von dz der Spalte 4 verbacken zu:					
				Brot		Weizenkleingeb.		Kuchenware	
	RM			dz	% d. Sp. 4	dz	% d. Sp. 4	dz	% d. Sp. 4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	9 048	I	153	101	66	27	17	25	17
2	13 980	II	174	37	21	122	70	15	9
3	16 450	II	507	418	82	81	16	8	2
4	18 385	II	203	54	27	120	59	29	14
5	21 000	III	314	180	57	124	40	10	3
6	21 524	III	278	225	81	50	18	3	1
7	27 050	III	357	247	69	105	29,5	5	1,5
8	26 660	III	365	231	64	117	32	18	4
9	29 350	III	333	168	51	145	43	20	6
10	30 000	III	570	430	76	130	23	10	1
11	30 100	III	227	67	30	135	61	25	9
12	30 500	III	338	70	21	237	70	31	9
13	31 670	III	517	403	78	99	19	15	3
14	31 720	III	384	186	53	160	42	20	5
15	32 680	III	531	265	50	208	39	58	11
16	34 000	III	568	374	66	180	31	15	3
17	35 200	III	620	370	60	210	34	40	6
18	36 378	III	1 328	806	61	457	34	65	5
19	38 650	III	480	227	47	223	46	30	7
20	45 200	III	388	154	40	185	47	49	13
21	50 053	IV	677	—	—	—	—	—	—
22	50 930	IV	522	187	36	205	39	130	25
23	56 400	IV	1 220	—	—	—	—	—	—
24	59 600	IV	964	447	46	515	53,5	5	0,5
25	62 300	IV	572	—	—	—	—	—	—
26	72 850	IV	1 451	1 286	88,5	160	11,2	5	0,3
27	77 400	IV	722	344	48	367	51	11	1
28	83 330	IV	488	118	24	280	58	90	18
29	90 600	IV	911	476	52	203	22	232	26
30	99 480	IV	954	254	26	550	58	150	16
31	111 720	V	921	242	26	376	41	303	33

Betriebe 21, 23 und 25 gaben die Art der Verarbeitung des Mehles nicht an.

Übersicht 17

Vermögen und Kapital von Bäckereien in gemieteten Räumen: Durchschnittszahlen je Betrieb.

Umsatzgrößenklasse	I	II	III	IV	V
Gesamtkapital RM.	1 955	3 505	6 493	13 083	31 165
davon					
1. Eigenkapital RM.	684	1 654	3 678	7 989	20 412
2. in v. H. des Gesamtkapitals	35,0	47,2	56,6	61,1	65,5
3. Fremdkapital RM.	1 271	1 851	2 815	5 094	10 753
4. in v. H. des Gesamtkapitals	65,0	52,8	43,4	38,9	34,5
5. Anlagen in v. H. des Gesamtkapitals	54,6	54,9	55,6	56,2	56,7
6. Lagervorräte in v. H. des Gesamtkapitals	28,4	27,0	25,3	24,7	23,9
7. Forderungen in v. H. des Gesamtkapitals	5,1	5,6	6,3	7,3	8,0
8. Dauerschulden in v. H. des Gesamtkapitals	30,0	19,1	12,3	8,7	5,3
9. Sonstige (lfd.) Schulden in v. H. des Gesamtkapitals	35,0	33,7	31,1	30,2	29,2

Lebenslauf

Am 9. Oktober 1912 bin ich als Sohn des Revisors Paul Fabisch und seiner Ehefrau Erna geb. Prokisch zu Hindenburg O. S. geboren. Nach zwölfjähriger Schulzeit legte ich im März 1931 die Reifeprüfung am Staatl. Realgymnasium in Hindenburg O. S. ab und studierte dann an den Handelshochschulen Berlin und Königsberg Wirtschaftswissenschaften. Während der Semester-Ferien war ich je ein Vierteljahr in einer Genossenschaftsbank und in einem oberschlesischen Industrie-Unternehmen als Volontär tätig, besuchte den Freiwilligen Deutschen Arbeitsdienst und nahm 1933 an einem Arbeitslager in England teil. Am 27. Oktober 1934 bestand ich an der Handelshochschule Berlin das Diplom-Kaufmann-Examen mit „gut". Anschließend diente ich ein Jahr als Freiwilliger beim Artillerie-Regiment Schweidnitz.

Nach darauffolgender einjähriger Tätigkeit als wissenschaftlicher Hilfsarbeiter bei der Wirtschaftlichen Vereinigung der Roggen- und Weizenmühlen Berlin ging ich zur Reichszentrale deutscher Bäckergenossenschaften e.G.m.b.H. Berlin und wurde von hieraus als Sachbearbeiter für Betriebswirtschaft in den Reichsinnungsverband des Bäckerhandwerks berufen; dort arbeitete ich bis zum 30. 9. 1937.

Neben meiner Praxis belegte ich im Wintersemester 1935/36 auf der Universität Halle (Saale) Vorlesungen. Nach Abschluß meiner praktischen Tätigkeit studierte ich an der Friedrich-Wilhelms-Universität Berlin.

Die mündliche Doktorprüfung bestand ich am 29. 6. 1938.

Meinen akademischen Lehrern bin ich zu Dank verpflichtet, insbesondere Herrn Geheimrat Bosenick, den Herren Professoren Leitner, Mellerowicz, E. H. Meyer, Carl Schmitt, Freiherr v. Stackelberg, Wiskemann.